

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Гонтарева І. В.

**КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ В СФЕРІ
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

Укладач

Гонтарева І.В.

Харків, Вид. ХНЕУ, 2016

УДК 005.572 (042.4)
ББК 65.293я73
Г 65

Рецензент – докт. соц. наук, проф. кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД Харківського національного економічного університету *Лисиця Н. М.*

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту. Протокол № 11 від 19.04.2016 р.

Гонтарева І. В.

Г 65 Консалтингові послуги в сфері підприємництва / І. В. Гонтарева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 136 с. (Укр. мов.)

Відповідно до сформованих професійних компетентностей, якими повинні володіти аспіранти визначено сутність консалтингу, місце консалтингової діяльності в ринковій інфраструктурі, виділено тенденції світового та вітчизняного ринків консалтингових послуг. Розглянуто питання економіки й організації консалтингової діяльності в сфері підприємництва, , а також висвітлено сучасні методи консалтингу.

Рекомендовано для аспірантів спеціальності 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність» та інших економічних спеціальностей усіх форм навчання.

УДК 005.572 (042.4)

ББК 65.293я73

© Харківський національний
економічний університет імені
С.Кузнеця, 2016

© Гонтарева І. В., 2016

Вступ

В умовах поступового розвитку ринкової економіки України об'єктивно необхідною є зміна функцій усієї ієрархії управління системою бізнес відносин: від підприємця малого бізнесу до великого виробничого об'єднання, що має міцні зв'язки й упевнено функціонує в системі міжнародних економічних відносин. Досвід закордонних соціально-ринкових систем підказує вектор таких змін, що ґрунтується на перманентній увазі до особистості. Саме ця обставина визначає актуальність проблеми управлінського консультування в ринковій інфраструктурі.

Консалтинг є дуже важливою галуззю діяльності, що швидко розвивається та вимагає ретельного аналізу, прагнення до досягнення чітко поставлених цілей, ефективного використання ресурсів і здатності переконувати людей у правильності своїх ідей. Метою вивчення даної навчальної дисципліни є формування системи предметних компетентностей щодо використання принципів, методів і інструментів здійснення консалтингового процесу. Предметні компетентності наведено у таблиці.

Таблиця

Предметні компетенції, якими мають оволодіти студенти після вивчення навчальної дисципліни «Консалтингові послуги в сфері підприємництва»

Назва теми	Назва компетентності
Змістовний модуль 1. Консалтинг як елемент інфраструктури професійної підтримки бізнесу	
Тема 1. Сутність консалтингової діяльності	1.1. Здатність до визначення місця управлінського консультування в управлінській інфраструктурі. 1.2. Здатність визначати поняття менеджмент-консалтингу. 1.3. Здатність аналізувати та обґрунтовувати набір видів консалтингових послуг. 1.4. Здатність оцінювати доцільність різних методів консультування
Тема 2. Становлення та розвиток світового ринку консалтингових послуг	2.1. Здатність до вивчення та узагальнення дії світових лідерів консалтингу. 2.2. Здатність накопичувати та аналізувати інформацію щодо стану та розвитку світового ринку консалтингових послуг. 2.3. Здатність аналізувати роботу міжнародних організацій та професійних об'єднань з консалтингу.
Тема 3. Ринок консалтингових послуг в Україні	3.1. Здатність проводити аналіз ринку консалтингових послуг в Україні. 3.2. Здатність визначати проблеми розвитку консалтингових послуг в Україні та напрямки їх вирішення.

Закінчення таблиці

1	2
	3.3. Здатність накопичувати та аналізувати інформацію щодо українських професійних асоціацій в сфері консалтингу
Тема 4. Структура здійснення консалтингового процесу	4.1. Здатність до здійснення підготовки та проведення консалтингового процесу в клієнтській організації. 4.2. Здатність до підготовки технічної та фінансової пропозиції. 4.3. Здатність накопичувати та аналізувати інформацію щодо діагностики проблем корекції, удосконалення, творчого розвитку. 4.4. Здатність обґрунтовувати та забезпечувати прийняття управлінських рішень на основі рекомендацій сформульованих в результаті діагностика підприємства. 4.5. Здатність розробляти програму впровадження проекту. 4.6. Здатність контролювати та оцінювати результати проекту. 4.7. Здатність до презентації результатів проекту та самоаналізу
Змістовний модуль 2. Економіка і організація консалтингової діяльності	
Тема 5. Організація консультативної діяльності	5.1. Здатність визначати переваги зовнішніх та внутрішніх консультантів. 5.2. Здатність обґрунтовувати цінову політику консалтингової фірми. 5.3. Здатність розробляти та укладати договори на консалтингові послуги
Тема 6. Якість консультанта та комунікації в консалтингу	6.1. Здатність формувати та оцінювати вимоги до професійних компетенцій консультанта. 6.2. Здатність визначати особистісні компетенції консультанта. 6.3. Здатність обґрунтовувати та обирати модель консультативної діяльності
Тема 7. Маркетинг консалтингових послуг	7.1. Здатність обґрунтовувати та обирати маркетингову політику консалтингових фірм. 7.2. Здатність оцінювати та аналізувати ефективність маркетингових прийомів до залучення клієнтів
Тема 8. Методи аналізу й вирішення проблем у консалтингу	8.1. Здатність до планування заходів з підвищення ефективності клієнтської організації з використання реінжинірингу бізнес-процесів. 8.2. Здатність до використання бенчмаркінгу на підприємстві. 8.3. Здатність визначати переваги та недоліки аутсорсингу. 8.4. Здатність до організації проведення коучингової сесії

Конспект лекцій містить 2 модулі. У модулі 1 розглядаються дефініція та види консалтингу, його місце в ринковій інфраструктурі, світовий і вітчизняний ринки консалтингових послуг, висвітлюється процес управлінського консультування.

У модулі 2 розкриваються питання організації діяльності консалтингової фірми, особистісні і професійні компетенції консультанта, маркетинг консалтингових послуг, описані питання ціноутворення й укладання договорів, а також висвітлені сучасні методи консалтингу.

Модуль 1

Консалтинг як елемент інфраструктури професійної підтримки бізнесу

Тема 1. Сутність консалтингової діяльності

1.1. Дефініція консалтингу, основні принципи й завдання

Одним із найважливіших факторів ефективного функціонування ринкової економіки є формування адекватного їй економічного середовища, найголовнішим елементом якого виступає ринкова інфраструктура. Ринкова інфраструктура – це сукупність елементів, що забезпечують і регулюють безперебійне багаторівневе функціонування господарських взаємозв'язків, взаємодію суб'єктів ринкової економіки та рух матеріально-фінансових потоків. Така інфраструктура становить взаємозалежну систему підприємств і організацій, які обслуговують рух потоків товарів, послуг, грошей, цінних паперів, робочої сили та забезпечують істотне прискорення їх обігу. Ринкова інфраструктура сприяє нормальному функціонуванню всієї економіки.

Особливе місце в рамках ринкової інфраструктури займає управлінська інфраструктура. Вона створює необхідні умови для якісного й ефективного функціонування сфер, що обслуговують народне господарство, і сприяє формуванню та тісній взаємодії всіх елементів інфраструктурного комплексу. Об'єкти управлінської інфраструктури повинні розвиватися швидше порівнянно з іншими елементами інфраструктурного комплексу для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи. Основу управлінської інфраструктури становлять консультаційні фірми. До професійних послуг, що надають консультаційні фірми, можуть відноситися: медичні, брокерські, будівельні, юридичні, економічні й інші послуги. Серед усього спектра професійних послуг виділимо менеджмент-консалтинг (управлінський консалтинг). Зв'язок менеджмент-консалтингу й інших видів професійних послуг подано на рис. 1.1.

Авторами пропонується безліч визначень управлінського консультування (табл. 1.1) [2 – 7; 9 – 13; 16 – 20].

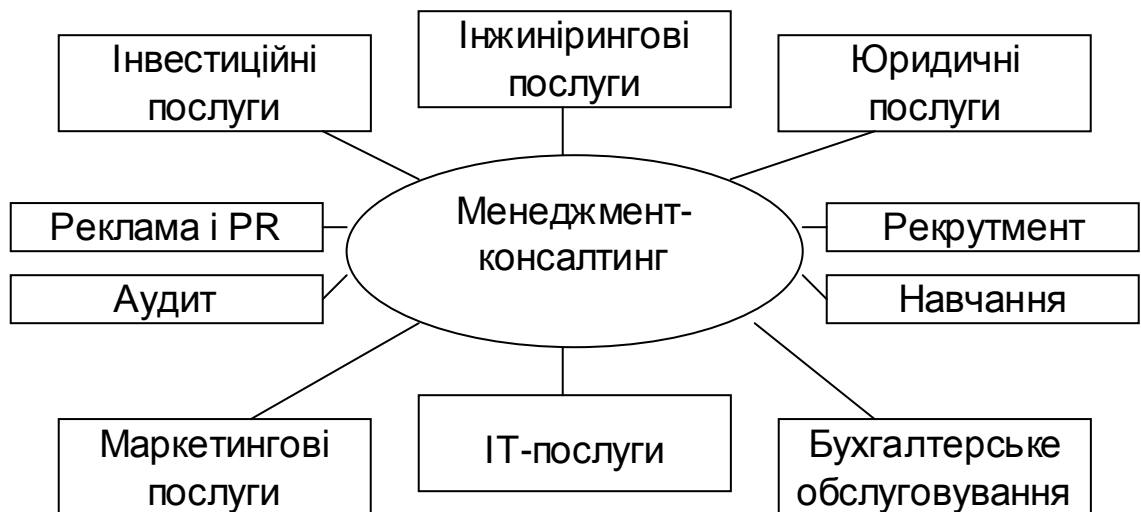


Рис. 1.1. Зв'язок менеджмент-консалтингу та інших видів професійних послуг

Таблиця 1.1

Визначення поняття управлінського консалтингу

Визначення	Джерело
1	2
Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомоги в їх реалізації	FEACO, ACME, IMC
Управлінський консалтинг – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, що надається незалежними (які не входять до складу організації) експертами, які спеціалізуються у певній галузі	К. Чакіров
Управлінський консалтинг - різновид експертної допомоги керівникам організації щодо вирішення завдань перебудови управління в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів	В. Ш. Рапопорт
Управлінський консалтинг – певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснене на ньому організаційні зміни або проект їх впровадження	Матеріали до Вченої ради МЕ й ОПП ІЗ АН СРСР від 13.01.1988
Консалтинг – це діяльність та професія, змістом яких є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і впровадженні досягнень науки й передового досвіду	Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн

Закінчення табл. 1.1

1	2
Управлінський консалтинг – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантами або їх групою) з метою допомоги керівникові організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем	І. В. Прокопенко
Управлінський консалтинг – послуга, що надається консультантом з метою допомоги підприємству в діагностиці, аналізі і практичному вирішенні проблем	В. Ф. Комаров
Управлінський консалтинг – ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки й передового досвіду	О. К. Єлмашев
Управлінський консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем та функціонуванні їх розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень	А. П. Посадський, С. В. Хайниш
Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поводження, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази	Асоціація “Укрконсалтинг”,
Управлінський консалтинг – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною й об’єктивною радою і надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації й аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта	А. О. Саврук, Р. О. Красюк
Менеджмент-консалтинг – це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об’єктивні й незалежні поради, що сприяють успішному управлінню клієнтською організацією	О. К. Трофімова

У більшості визначень, наведених у табл. 1.1, можна виділити два основних підходи до консультування. У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування: під процесом консультування розуміється 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. Другий підхід розглядає

консультування як особливу професійну службу й виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти: управлінське консультування – це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з вирішення цих проблем і сприяють у разі необхідності виконанню рішень. Можна вважати ці два підходи взаємодоповнюючими.

У нашій країні раніше консалтингом називалося «впровадження науки у виробництво». Однак консалтинг – це поняття ринкової економіки, отже, воно відрізняється від науково-дослідницької діяльності так само, як ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої. Після проведеного аналізу існуючих визначень управлінського консультування, будемо використовувати визначення консалтингової діяльності, що запропонувала О. К. Трофімова. *Менеджмент-консалтинг* – це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють успішному управлінню клієнтською організацією.

Слід зазначити професійність консалтингової діяльності, тому що вона є самостійним і основним елементом інфраструктури ринкової економіки.

Завданнями даної навчальної дисципліни є вивчення:

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

Існує два основних види класифікації консалтингових послуг:

- з погляду предмета консультування – попредметна класифікація;
- з погляду методу консультування – методологічна класифікація.

Попредметна класифікація більш поширена, оскільки вона зрозуміліша споживачам консалтингових послуг і ґрунтується на Європейському довіднику консультантів з економіки й управління. Відповідно до неї консалтингові послуги класифікуються залежно від тих розділів

(елементів) менеджменту, на які вони спрямовані: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і т. д.

Методологічна класифікація професійно орієнтована на самих консультантів, консалтингові послуги в ній розглядаються залежно від методів роботи. Відповідно до цієї класифікації розрізняють експертне, процесне, навчальне й інтегративне консультування.

1.2. Попредметна класифікація консалтингових послуг

В Україні немає загальновизнаного класифікатора консалтингових послуг, а ті які існують, є далеко не повними та не об'єктивними, тому опираються на класифікації, що визнані національними й міжнародними асоціаціями консультантів. Класифікація консалтингових послуг, подана в Європейському довіднику консультантів з економіки й управління, складається з восьми розділів.

1. Загальне управління:

- 1.1) визначення ефективності системи управління;
- 1.2) оцінка бізнесу;
- 1.3) управління нововведеннями;
- 1.4) визначення конкурентоспроможності/вивчення кон'юнктури ринку;
- 1.5) диверсифікованість або становлення нового бізнесу;
- 1.6) міжнародне управління;
- 1.7) оцінка управління;
- 1.8) злиття та придбання;
- 1.9) організаційна структура й розвиток;
- 1.10) приватизація;
- 1.11) управління проектом;
- 1.12) управління якістю;
- 1.13) реінжиніринг;
- 1.14) дослідження й розвиток;
- 1.15) стратегічне планування;
- 1.16) бенчмаркінг;
- 1.17) пошук партнерів;
- 1.18) внутрішній менеджмент;
- 1.19) управління експортом і імпортом;
- 1.20) кризове управління.

2. Адміністрування:
 - 2.1) аналіз документообігу;
 - 2.2) розміщення або переміщення відділів;
 - 2.3) управління офісом;
 - 2.4) організація та методи управління;
 - 2.5) регулювання ризику;
 - 2.6) гарантії безпеки;
 - 2.7) планування робочих приміщень і їх оснащення.
3. Фінансове управління:
 - 3.1) системи обліку;
 - 3.2) оцінка капітальних витрат;
 - 3.3) оборот фірми;
 - 3.4) зниження собівартості;
 - 3.5) неплатоспроможність (банкрутство);
 - 3.6) збільшення прибутку;
 - 3.7) збільшення доходів;
 - 3.8) оподаткування;
 - 3.9) фінансові резерви.
4. Управління кадрами:
 - 4.1) професійний рух і скорочення штатів;
 - 4.2) культура корпорації;
 - 4.3) рівні можливості;
 - 4.4) пошук кадрів;
 - 4.5) відбір кадрів;
 - 4.6) здоров'я та безпека;
 - 4.7) програми заохочення;
 - 4.8) внутрішні зв'язки;
 - 4.9) оцінка робіт;
 - 4.10) трудові угоди та зайнятість;
 - 4.11) навчання менеджменту;
 - 4.12) планування робочої сили;
 - 4.13) мотивація;
 - 4.14) пенсії;
 - 4.15) аналіз функціонування;
 - 4.16) психологічна оцінка;
 - 4.17) винагорода;
 - 4.18) підвищення кваліфікації працівників;

- 4.19) розв'язання конфліктів;
- 4.20) тренінг.
- 5. Маркетинг:
 - 5.1) реклама та сприяння збуту;
 - 5.2) корпоративний образ і відносини із громадськістю;
 - 5.3) післяпродажне обслуговування замовників;
 - 5.4) дизайн;
 - 5.5) прямий маркетинг;
 - 5.6) міжнародний маркетинг;
 - 5.7) дослідження ринку;
 - 5.8) стратегія маркетингу;
 - 5.9) розробка нової продукції;
 - 5.10) ціноутворення;
 - 5.11) роздрібний продаж і дилерство;
 - 5.12) управління збутом;
 - 5.13) навчання збуту;
 - 5.14) соціально-економічні дослідження і прогнозування.
- 6. Виробництво:
 - 6.1) автоматизація;
 - 6.2) використання устаткування і його технічне обслуговування;
 - 6.3) промисловий інжиніринг;
 - 6.4) переробка матеріалів;
 - 6.5) регулювання внутрішнього розподілу матеріалів;
 - 6.6) упакування;
 - 6.7) схема організації робіт на підприємстві;
 - 6.8) конструювання й удосконалення продукції;
 - 6.9) управління виробництвом;
 - 6.10) планування й контроль за виробництвом;
 - 6.11) підвищення продуктивності;
 - 6.12) закупівлі;
 - 6.13) контроль якості;
 - 6.14) управління запасами;
 - 6.15) ергономіка;
 - 6.16) управління матеріалами.
- 7. Інформаційна технологія:
 - 7.1) системи автоматизованого проектування й автоматизовані системи управління;

- 7.2) застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці;
- 7.3) електронна видавнича діяльність;
- 7.4) інформаційно-пошукові системи;
- 7.5) адміністративні інформаційні системи;
- 7.6) проектування й розробка систем;
- 7.7) вибір і установка систем;
- 7.8) внутрішній аудит інформаційних систем;
- 7.9) відновлення інформаційних систем.

8. Спеціалізовані послуги:

- 8.1. навчальне консультування;
- 8.2. консалтинг з управління електроенергетикою;
- 8.3. інженерний консалтинг;
- 8.4. екологічний консалтинг;
- 8.5. інформаційний консалтинг;
- 8.6. юридичний консалтинг;
- 8.7. консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічного постачання;
- 8.8. консалтинг у державному секторі бізнесу;
- 8.9. консалтинг з телекомунікацій.

Розглянемо більш детально кожен з розділів консалтингової діяльності.

1. Консультування із загального управління, тобто допомога у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням об'єкта консультування й перспективами його розвитку. Консультанти займаються такими питаннями, як оцінка стану організації в цілому й характеристика зовнішнього для нього середовища, визначення цілей і системи цінностей організації, розробка стратегії розвитку, прогнозування, організація філій та фірм, зміна форми власності або складу власників, придбання майна, акцій або паїв, удосконалення організаційних структур і т. д.

Можливі три основних випадки, коли консультанти розглядають проблеми загального менеджменту:

по-перше, під час досліджень управлінської діяльності. У більшості консультантів з менеджменту існує встановлена практика: перш ніж пропонувати можливі рішення якої-небудь спеціалізованої проблеми, необхідно провести короткий огляд і дослідження організації в цілому;

по-друге, під час досліджень конкретних функціональних напрямків менеджменту, коли з'ясовується, що необхідні певні зміни в загальній структурі управління, тобто консультант повинен вирішити загальні управлінські проблеми, які лежать в основі вирішення приватних завдань;

по-третє, під час вирішення завдань, пов'язаних з одним або декількома питаннями загального менеджменту. Рішення цих питань може прийняти форму великих досліджень, а не коротких звітів, як при діагностиці, особливо якщо це проблеми вищого рівня керівництва, пов'язані із загальним курсом управління організацією. Здійснення таких проектів може передбачати багато часу (наприклад, на розробку стратегії розвитку нової фірми може знадобитися від шести до дев'яти місяців).

При консультуванні із загального менеджменту консультанти зіштовхуються із двома основними проблемами: розробка механізму процесу прийняття рішень і вибір стилю керівництва.

Наявність першої проблеми може означати, що у клієнтській організації існують форми прийняття рішень, які ведуть до негативних наслідків. Наприклад, надмірна централізація оперативних рішень робить фірму негнучкою, тобто вона повільно реагує на зміни можливостей ринку. Для дослідження цієї проблеми консультант може провести аналіз за такими напрямками:

класифікація рішень на групи за їх характером, фінансовими наслідками, реалістичністю тощо;

способи прийняття найбільш характерних рішень;

участь представників працівників в ухваленні рішення;

відповідальність за прийняття рішень, їх здійснення й контроль;

механізм прийняття рішень у цілому.

У випадку другої проблеми може з'ясуватися, що причини негативних явищ існують не у структурі організації або процедурі планування, а у стилі керівництва, що виникає з відносин і поведінкових моделей керівників вищої ланки.

У цьому випадку консультант займається аналізом:

особистості менеджера, методів його роботи, звичок;

шкали пріоритетів менеджера;

стилю керування, прийнятого в даній організації, що часто визначається особистою й організаційною культурою.

2. Консультування із адміністративного управління (адміністрування) припускає вирішення таких питань, як організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю й т. д. Основне завдання консультантів – оптимізувати управління організацією.

Вони виробляють рекомендації з таких проблем:

розподіл функцій між відділами й підрозділами;

оптимізація кількості рівнів управління;

налагодження трудової дисципліни;

відповідність ступеня важливості функцій, виконуваних тим або іншим відділом для організації в цілому, і його ролі у прийнятті рішень;

ведення діловодства;

планування офісів і їх устаткування.

3. Консультування з фінансового управління припускає надання допомоги у вирішенні таких основних завдань:

пошук джерел фінансових ресурсів;

оцінка і підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації;

зміцнення фінансового становища організації на перспективу.

Консультанти займаються питаннями фінансового планування й контролю, оподаткування, бухгалтерського й управлінського обліку, розміщення акцій і паїв на ринку, кредитування, страхування, прибутку та собівартості, неплатоспроможності й т.д.

За своєю природою фінанси є складовою частиною багатьох видів консультаційних послуг з менеджменту. Фінансова експертиза, наприклад, становить найважливішу частину діагностичних досліджень господарської діяльності. Під час виконання проекту консультанти з фінансових питань можуть тісно співпрацювати з консультантами в інших напрямках, особливо у сфері виробництва та маркетингу, оцінюючи фінансові наслідки їх пропозицій.

Практично консультант з фінансового управління має справу із трьома предметами досліджень. Перший – розширення фірми, що включає відкриття нових підприємств, введення нових виробничих ліній, установку нового обладнання, завоювання нового ринку тощо. У кожній із цих областей консультант оцінює необхідні для цього витрати, а також визначає, чи виправдовує прибуток капіталовкладення. Другий – управління капіталом, у цьому випадку консультант вивчає структуру капіталу свого клієнта, аналізує перспективи одержання венчурного або

позикового капіталу, вартість різних джерел фінансування як на короткий, так і на тривалий строк [1]. Третій – система бухгалтерського й управлінського обліку, в тому числі її розробка й удосконалення. Перш ніж почати розробляти систему управлінського обліку, консультант повинен зрозуміти, який вид допомоги чекають від нього керівники, з якою метою створюється ця система, і знати, хто буде одержувати інформацію, як вона використовуватиметься.

4. Консультування з управління кадрами включає розробку рішення з питань підбору персоналу, контролю кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації й управління кадрами, охорони праці та психологічного клімату в колективі.

Головне завдання консультантів – сприяти менеджерам в оптимізації залучення й використання такого ключового для будь-якої організації фактора, як людський капітал. У зв'язку з цим консультування з управління кадрами припускає розгляд таких питань.

Перше питання – принцип підбору кадрів. У цьому випадку консультанти намагаються підготувати опис ідеального виконавця, що має певну професійну підготовку, кваліфікацію, досвід, які потрібні для виконання даної роботи. Виходячи із цього, розробляються способи оцінки, підбора й розміщення персоналу. Основними методами підбору кадрів є тестування та проведення співбесід.

Друге питання – підвищення кваліфікації персоналу. У цьому напрямку консультант звичайно вирішує такі проблеми:

- визначення основних вимог, що ставляться до різних категорій виконавців;

- аналіз труднощів, пов'язаних з освітою, культурою й соціальними питаннями, які повинні перебороти працівники при виконанні своєї роботи;

- визначення політики організації в області підвищення кваліфікації персоналу, його професійного зростання.

Третє питання – мотивація. Кожна організація прагне зацікавити свій персонал у досягненні цілого ряду цілей – як групових, так і індивідуальних. Консультант з кадрових питань рекомендує, яку стратегію краще вибрати для:

- поліпшення психологічного клімату в організації;

- збагачення змісту роботи;

- установлення системи винагород і заохочень.

Четверте питання – оцінка результатів діяльності працівника підприємства з погляду групових і індивідуальних цілей, які повинні бути взаємозалежні й погоджені.

5. Консультування з маркетингу припускає надання менеджерам допомоги в вирішенні життєво важливого для будь-якого підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, завдання: забезпечення такого його функціонування, щоб на вироблені ним товари й послуги пред'являвся платоспроможний попит. Воно включає питання дослідження ринку та забезпечує прийняття рішень в області збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції, післяпродажного обслуговування й т. д. Оскільки в ринковій економіці найбільш складною проблемою для підприємства є не виробництво, а продаж продукції, маркетинг становить одну з найважливіших областей консультаційного забезпечення бізнесу.

Маркетинг – це та область, у якій організація здійснює свої контакти із зовнішніми економічними об'єктами (клієнтами й конкурентами), тому виживання організації залежить від того, наскільки добре їй вдається адаптуватися до умов ринку. Звичайно організація намагається знайти нові потенційні ринки, нову продукцію для існуючих споживачів, нових споживачів для реалізації наявної продукції й вивчити діяльність потенційних конкурентів. Маркетингові проблеми, з якими зіштовхується консультант:

управління відділом збуту. Потрібно постійно відслідковувати рівень підготовки та мотивації торговельних агентів, а також рівень проведення збутової роботи в цілому, щоб вона задовольняла й інтереси споживачів;

управління відділом маркетингу. Необхідно оцінювати рівень підготовки працівників відділу й ефективність їх роботи;

реклама. Звичайно фірма одержує рекомендації щодо цього виду діяльності у своєму рекламному агентстві, але як альтернатива клієнт може звернутися за порадою до незалежного консультанта;

канали збуту. У цьому випадку звичайно розглядається альтернатива звернення до підприємств роздрібної торгівлі замість використання оптових підприємств. При купівлі товарів, минаючи оптовиків, залучається велика кількість торговельних агентів, але це призводить до додаткових витрат. Тому консультант, від якого вимагають виконання даної роботи для виробників товарів широкого

вжитку, повинен затратити значні зусилля на вивчення проблем і можливостей оптової й роздрібно́ї торгівлі;

упакування товарів. У цьому випадку залучаються консультанти-дизайнери;

обіг товарних запасів. Обіг товарних запасів є ключовим моментом комерційного підприємства. Завдання консультанта в таких випадках – перевірка методів контролю за станом товарних запасів. Різні типи товарів (бакалійно-гастрономічні, тривалого користування, виробничого призначення й т. д.) вимагають різних систем управління запасами.

б. Консультування з організації виробництва об'єднує знання економічних, управлінських і інженерних питань, надаючи менеджерам допомогу у вирішенні таких завдань, як вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка й контроль якості продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування та матеріалів, конструювання й удосконалення продукції, оцінка робіт і т. д.

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

Консультанту з питань управління виробництвом необхідно аналізувати такі аспекти:

1) сам продукт. Деякі якості самого товару можуть визначити ефективність його виробництва, і тому консультант повинен з'ясувати:

з яких частин складається товар;

чи можна вдосконалити або стандартизувати його частини;

чи можна замінити деякі компоненти на більш дешеві (особливо в хімічній і косметичній промисловостях);

чи можна вдосконалити устаткування, на якому виготовляється товар.

Крім того, у кожному конкретному випадку консультант може вдосконалити систему контролю якості, установивши:

наявність і частоту проведення перевірок;

використання методики вибіркового контролю;

рівень свідомості працівників;

2) методи організації виробництва.

По-перше, консультант повинен досліджувати й удосконалювати схему розміщення устаткування, з'ясовуючи при цьому:

чи впливають на якість організації робочого місця встановлені машини й устаткування;

чи немає елементів перевантаженості деяких площ, у той час як інші є недозавантаженими;

чи відповідним чином використовуються виробничі площі.

Таким чином, консультант має зібрати інформацію про потреби у площах для розміщення устаткування, складських приміщень, незавершеного виробництва, оцінити дійсні потреби в площах і т.п.

По-друге, консультант повинен навести довідки про методи експлуатації й ремонту машин і устаткування.

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

По-четверте, консультант повинен займатися питаннями виробничого планування, що пов'язане із прогнозом попиту та використанням робочого часу в цілому;

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

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

Друга – задоволення, які одержує від роботи працівник, що часто відіграють важливу роль у поліпшенні якості продукції та збільшенні продуктивності праці.

7. Консультування з інформаційних технологій припускає розробку рекомендацій щодо впровадження систем автоматизованого проектування (САПР) і автоматизованих систем управління (АСУ), інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерів у діяльності підприємства.

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

Консультант з менеджменту – це не просто технік з обслуговування комп'ютерів; він повинен допомогти клієнту розібратися в можливостях і недоліках комп'ютерів, у забезпеченні інформацією та скоротити розрив між технічним персоналом і кінцевим користувачем комп'ютерних програм. Інформаційні системи часто викликають дорікання адміністрації на відсутність відповідної інформації або на затримки з її одержанням. Тому консультант повинен ретельно вивчити характер відносин між інформацією й різними видами управлінських дій і спробувати підвищити корисність та доступність інформації, детально розглянути систему прийняття рішень.

У всіх організаціях є велика різноманітність інформаційних систем, як формальних, так і неформальних, з різною кількістю рівнів і ступенем ефективності та релевантності. Тому консультанту треба:

- привести у відповідність існуючу систему забезпечення інформацією на потрібному рівні й у потрібній формі;

- визначити ступінь сумісності всіх систем;

- підготувати рекомендації щодо вдосконалення (з погляду вірогідності, форми подачі, змісту тощо) існуючих систем;

- вибрати устаткування (апаратне забезпечення);

- розробити системи управління базами даних, засобами зв'язку й формами обробки даних (програмне забезпечення);

- підібрати персонал і запланувати необхідну професійну перепідготовку кадрів.

Якщо клієнт уже має у своєму розпорядженні комп'ютерну систему, то консультант допоможе визначити її недоліки й установити:

- на що розрахована система;

- як завдання системи погоджені з користувачем;

- як користувач брав участь у розробці системи та що ж реально користувач одержав від системи.

8. Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види рекомендацій, які не відносяться ні до однієї із семи описаних раніше груп. Вони відрізняються від них або за методами (навчальне консультування), або за об'єктами (консалтинг з управління електроенергетикою, з телекомунікацій, з екології, з матеріально-технічного постачання, консалтинг у державному секторі, консалтинг для малого бізнесу), або за характером упровадження знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг).

1.3. Класифікація послуг щодо методу консультування

З погляду методів можна розрізнити такі форми консалтингу: експертне, процесне, навчальне й інтегративне (рис. 1.2) [12].

Консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність, альтернативну такій традиційній формі, як навчання. Перевагою консультування є його конкретно-індивідуальний підхід. При цьому знання, якими володіють консультанти, трансформуються так, щоб вирішити конкретні проблеми підприємства. При навчанні ж знання в області менеджменту, економіки, права й т. д. передаються менеджерам у загальній формі й потім уже застосовуються ними на практиці. Позитивні сторони різних способів передачі знань поєднуються в навчальному та процесному консультуванні. Розглянемо кожен з методів консультування більш детально.

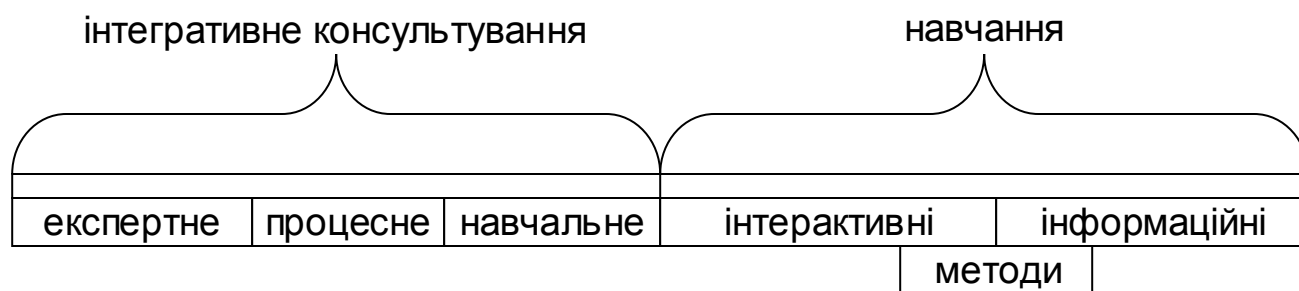


Рис. 1.2. Співвідношення різних видів консалтингу та навчання

Для експертного консультування характерні такі ознаки [2]:

усні відповіді на запитання в режимі реального часу;
консультації у формі дискусійного обговорення проблем і пошуку шляхів їх вирішення;

письмові відповіді на запитання й аналітичні огляди на задану тему;

експрес-аналіз поточної ситуації;

глибокий аналіз ситуації з установленням і описом причинно-наслідкових зв'язків найбільш значущих проблем розвитку організацій;

експертні оцінки й висновки з конкретного питання.

Під час експертного консультування використовуються такі методи роботи:

збір інформації;

аналіз;

розрахунки;
дослідження;
розробки.

При експертному консультуванні успіх проекту визначається такими трьома факторами:

кваліфікацією експерта;
вмінням клієнта користуватися отриманими рекомендаціями;
бажанням клієнта користуватися рекомендаціями.

При відсутності другого і третього факторів навіть найвища експертна кваліфікація консультанта не зможе зробити проект успішним.

Консультування з процесу як метод консалтингу запропонований у 1940–1950 рр. у США К. Левінім і К. Роджерсом. Цей метод припускає, що без активної участі з боку клієнта важко одержати позитивні результати реалізації розроблених рішень щодо зміни організації. Процесний консультант забезпечує не тільки вирішення поставленого завдання, але й допомагає змінити ті способи, за допомогою яких працівники клієнтської організації виконували свою діяльність раніше. Тобто як самостійне завдання ставиться не тільки потреба вирішення актуальних проблем організації, але й придбання навичок діагностики, аналізу та вирішення проблем клієнтської організації і після виходу консультанта з організації.

У рамках процесного консультування взаємодія консультанта та клієнта забезпечує реалізацію закону синергії в силу того, що консультанти, маючи методи аналізу та синтезу рішень, спонукають клієнта активізувати своє власне мислення та використати весь наявний потенціал знань і досвіду в конкретній галузі людської діяльності, у діяльності конкретної організації [15].

Інакше кажучи, експертний консультант надає клієнту готове рішення, а процесний консультант знаходить разом із клієнтом його власне рішення [2].

Під час процесного консультування використовуються методи, спеціально розроблені для забезпечення взаємодії із клієнтом, які можна розбити на дві основні групи [3]:

організаційна діагностика;
організаційні інтервенції.

Організаційна діагностика – це сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан клієнтської організації.

Основними методами діагностики є індивідуальні та групові інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, ознайомлення з документами й історією організації. Результатом діагностики виступає короткий звіт, що містить структурований виклад отриманої інформації з переліком виявлених проблем. Цей звіт служить базою для подальшої роботи клієнта й консультанта [7; 13].

Організаційні інтервенції – це заходи, пов'язані із впливом на організацію, які покликані внести в її діяльність позитивні зміни й закріпити їх.

Особи, які за своїм положенням можуть і повинні брати участь у стратегічному плануванні діяльності й розвитку організації, ознайомлюються із результатами діагностики, а потім запрошуються на спеціальну зустріч - сесію стратегічного планування.

Основний фактор її успіху – майстерність консультанта. Для ефективного ведення обговорення він може використовувати цілий ряд прийомів: від елементів лекції до мозкового штурму і роботи в малих групах [14]. Саме цей етап є вирішальним у процесному консультуванні. За допомогою консультанта творчий потенціал групи, що представляє клієнтську організацію, різко активізується, і вона за короткий строк може виробити рішення, які визначають розвиток цієї організації на тривалий строк.

Атмосфера сесії повинна бути невимушеною, але в той же час сприяти інтенсивній творчості. Завдання консультанта – втягнути в обговорення всіх учасників, оскільки це підвищує імовірність вироблення оптимальних рішень. Крім того, необхідно утримати обговорення в погоджених рамках.

Основна роль, що відіграє консультант на сесії стратегічного планування, – це роль фасилітатора (від англ. *facilitate* – допомагати, полегшувати). Фасилітатор – нейтральна особа, що повинна утримуватися від оцінних суджень і в той же час допомагати учасникам чітко формулювати ідеї та пропозиції.

Сесія стратегічного планування – це місце, де народжуються ідеї й формулюються основні проблеми. Тут недоцільно витратити час на доробку ідей або формулювань. Це завдання консультанта: він готує підсумковий звіт, систематизуючи, узагальнюючи отриманий матеріал, подаючи його у зручному для аналізу й осмислення вигляді. Коли звіт готовий, він знову розглядається групою, що брала участь у сесії

стратегічного планування, і або схвалюється, або відправляється на доробку. Схвалення звіту є формальним завершенням процесного консультативного проекту. Консультант може залучатися до виконання ухвалених рішень, а може й не залучатися.

Для успішного застосування методів процесного консультування необхідне виконання декількох умов. По-перше, між клієнтом і консультантом повинні бути встановлені ефективні довірчі відносини. По-друге, керівник клієнтської організації має бути по-справжньому відданий ідеї проекту та вміти передати цю відданість своїм колегам. По-третє, персонал клієнтської організації повинен присвятити проекту досить часу, відмовившись від розповсюдженого принципу «ви фахівець – вам видніше».

При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й підготовлює ґрунт для їх виникнення, надаючи клієнтській організації відповідну теоретичну та практичну інформацію у формі лекційних і семінарських занять, імітаційних ігор, розбору конкретних ситуацій (метод «кейсів») і т. д. Роль клієнта в цьому процесі полягає у формуванні запиту на навчання, усвідомленому виборі цілей, програми й форми навчання навчальних груп.

Навчальне консультування засноване на такій специфіці [2]:

клієнт вибирає форму навчання (семінар, імітаційна гра, тренінг) і зміст навчальної програми із числа відпрацьованих та стандартних програм;

під проблематику, що співпадає з тією, що є у клієнтській організації, консультанти спеціально адаптують наявні в них програми навчання;

за завданням клієнтської організації консультант формує склад навчальної групи (методом контент-аналізу особистих справ, інтерв'ю, тестування [19]) і веде навчання за погодженою програмою;

здійснюється підготовка працівників клієнтської організації для проведення групової роботи (для формування рівноважних підгруп, визначення потенціалу учасників тощо);

виробляються вміння у працівників клієнтської організації в рамках методів і інструментів вирішення проблем;

забезпечується ефект глибокого занурення учасників групової роботи у проблематику (для того, щоб у стислий термін навчальна група освоїла мінімально необхідний обсяг інформації).

Класичним методом навчального консультування є лабораторний метод (метод Т-групи). Під лабораторією консультування розуміється поведінково-орієнтоване навчальне середовище, що створює можливість дій з боку учасників та імітує реальні управлінські ситуації і процеси [3; 12].

Тренер, що працює із групою, є консультантом для системи, яка має свої норми, цінності, ролі, що поширюються під впливом диференціації та спеціалізації. Таким чином, консультант може одержувати інформацію про себе та свою роль, про розвиток відносин між ним і групою, про зміни й різні форми опору змінам і про проблеми співробітництва та залежності.

Переходу консультанта на роль навчального консультанта сприяють такі особливості Т-групи:

- стислі строки навчання, що дозволяє тренеру діяти й одержувати негайну віддачу (в організації таку віддачу звичайно доводиться чекати протягом тижнів та місяців) і витратити при цьому значно менше зусиль;

- тренер зобов'язаний вибрати спосіб дії, тому що звичайно учасники очікують від нього лідерства;

- Т-група забезпечує створення тимчасової системи, для якої на певний період затверджуються структурні й інші зміни, що дозволяє експериментувати з новими формами та шляхами здійснення змін;

- установка Т-групи узаконює дискусію про взаємну роль консультанта й учасників, створює більш вільний клімат для спілкування такого роду;

- зважування та ранжування ситуацій і даних, що піддаються управлінню. Реакції людей видимі, дані оцінюються як персоналом, так і слухачами;

- Т-група дає учасникам практику співробітництва з різними представниками персоналу у процесі змін.

Проблеми, пов'язані зі стилями консультантів, вирішуються завдяки можливості вибору між ними, що дозволяє кожному члену Т-групи одержати реакцію на свій стиль, так само як і на стилі інших.

Досвід роботи в Т-групі може привести консультантів до розширення їх ролей у житті, що й відбувається на практиці, коли багато хто із процесно-орієнтованих консультантів приходить у консалтинг як колишні учасники Т-групи.

T-група дає таку установку, при якій тренер і група працюють над відносинами «клієнт–консультант»; у процесі пошуку продукуються різноманітні дані, які можуть бути використані для реальних ситуацій консультування.

Ці переваги дозволяють розглядати T-групу як навчальне середовище для виконання ролей консультанта і клієнта, що приводить до формування двох основних наслідків процесу навчання: можливість одержання реальної рольової практики надання допомоги; ознайомлення з інформацією про удачі, труднощі цієї практики, на яких і можна навчатися.

З боку клієнта виникають такі обмеження навчання:

він може вважати, що консультант повинен бути таким же, як тренер, без урахування можливих стилів, ситуацій і т. д.;

він може уявляти, що організація повинна бути увесь час схожа на T-групу.

Лабораторний метод включає такі етапи:

1. Попередня діагностика. Група експертних і процесних консультантів здійснює обстеження підприємств шляхом інтерв'ювання керівників та вивчення документації.

2. Консалтинг-семінар (лабораторія). Проводяться виїзні семінари (3–5 днів) для управлінського персоналу клієнтської організації із застосуванням усіх методів експертного, процесного та навчального консультування.

3. Розробка рекомендацій. За підсумками семінару систематизуються, виробляються і пропонуються рішення для впровадження в клієнтську організацію.

Лабораторний метод як форма навчального консультування є найбільш ефективним у сучасних українських умовах, тому що:

забезпечує більш сильну мотивацію навчання через те, що рольова практика сприяє тому, що учасник відчуває потребу краще зрозуміти конкретні питання. Він не просто слухає, а бере участь у реальній ситуації й намагається всебічно осмислити її;

моделює процес щоденного спілкування клієнта й тому більш ефективний, ніж дидактичне навчання. Успішне застосування лабораторного методу сприяє акцентуванню уваги учасників на питаннях прийняття рішень у «реальному часі», так як у даному методі це відіграє істотну роль;

порівняно з дидактичним більш характерний для концепції процесного консультування. Одна з особливостей добре проведеного тренінгу полягає в можливості коректування програми відповідно до дій учасників і персоналу. Процеси коректування є невід'ємною частиною лабораторного методу. Дидактичний підхід до планування семінарів часто гарний при забезпеченні інформацією, але він не має процесно-орієнтованої якості самокоректування.

Описані вище розбіжності між експертним, процесним і навчальним консультуваннями поєднуються в понятті «інтегративне (інтегроване) консультування», що було уведене на Всесвітньому конгресі консультантів у Йокогамі в 1996 р. Дане поняття відповідає принципу Т-подібного профілю сучасного консультанта (рис. 1.3 [12]).



Рис. 1.3. Т-подібний профіль консультанта

Т-подібний профіль консультанта означає, що верхня поперечина букви Т – це володіння кожним консультантом методом консультування, а нижня – його предметом. Сучасний консультант, будучи експертом у фінансовому менеджменті, управлінні кадрами, виробництві, маркетингу й т. д., повинен володіти методами визначення проблем, розробки рішень і роботи разом із клієнтом.

В Україні в цей час найбільше поширення одержали експертне й експертно-навчальне консультування, тоді як у промислово розвинених країнах з ринковою економікою переважно здійснюються експертно-процесне та процесно-навчальне консультування. У першу чергу, це пояснюється невідповідністю самих українських клієнтів до творчої роботи з консультантами, прагненням керівників одержати готові

рішення. Таке положення часто призводить до негативних наслідків і незадоволеності підсумками консультаційних проектів, тому що, по-перше, клієнт може взагалі не сприймати готових рішень, якщо вони не вироблені разом з ним, по-друге, деяка істотна інформація не може бути отримана консультантом без активного діалогу із представниками клієнтської організації. Крім того, в Україні у зв'язку з низькою кваліфікацією менеджерів при використанні консалтингу впровадження часто плутають із одержанням конкретного результату від консалтингового процесу, причому останній зводиться звичайно до грошового вираження. Така точка зору не завжди прийнятна у консалтингу.

Тема 2. Становлення та розвиток світового ринку консалтингових послуг

2.1. Історія виникнення консалтингу

Виникнення консалтингу пов'язане із зародженням наукового управління у другій половині XIX ст. З одного боку, становлення цієї сфери бізнесу було засноване на виявленні й описі різних методів і принципів консультування. З іншого – підприємець повинен був сам відчувати незадоволеність своїм положенням і бажання вдосконалювати свої справи та методи управління. Консультування на основі теорії наукового управління концентрувалося на питаннях продуктивності й ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці та зниження витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів - експертами з ефективності. На початку XX ст. область діяльності консалтингу розширилася, з'явилися перші професійні консультанти, такі, як Фредерік Тейлор, Артур Д. Літтл, Тоуерс Перрін і Гарріштон Емерсон. Останні двоє заснували перші консалтингові фірми. У 1914 р. у Чикаго Едвін Буз заснував службу ділових досліджень Booz Allen & Hamilton («Буз-Аллен енд Гамільтон»). З'явилися консалтингові фірми з управління людськими ресурсами, з управління збутом і маркетингом, а також з управління фінансовими ресурсами. У 1925 р. Джеймс О. Маккінзі й Ендрю Томас Карні у партнерстві заснували фірму, що дала згодом початок двом

найбільшим у світі консалтинговим фірмам – McKinsey&Company і A. T. Kearney (А. Т. Карні).

У 1920–30 рр., після Великої депресії, управлінський консалтинг завоював визнання у всіх промислово розвинених країнах. Однак його обсяги й області застосування залишалися обмеженими. Його послугами користувалися в основному великі промислові фірми. Разом з тим з'явився попит на консультування державного сектору й військового комплексу, що відіграло важливу роль під час Другої світової війни.

Реальне ж становлення галузі як самостійної сфери бізнесу відбулося тільки в 1950-і рр. Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Пояснювалося це післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів. Більшість консалтингових фірм, створених у ті роки, існують і в цей час та займають лідируючі позиції. З тих пір консультування розвивається надзвичайно швидкими темпами, набагато швидше, ніж старі галузі економіки та ті, що виникли зовсім не давно. Разом з тим оцінка масштабів і динаміки розвитку світової консалтингової індустрії дотепер є досить непростою справою, оскільки експерти ніяк не можуть домовитися про те, як визначати її межі.

Інтерес становить сама еволюція підходів до визначення цих меж, що у значній мірі є відображення істотних змін, які періодично відбуваються в рядах численних учасників індустрії управлінського консалтингу. Фахівці відзначають, що найбільш вузькі дефініції управлінського консалтингу включають туди тільки діяльність легендарної McKinsey&Company і її конкурентів зі стратегічного консультування, таких, як Bain («Бейн»), Boston Consulting Group («Бостон Консалтинг груп») та ін. До них часто зараховують і найстаршу консультаційну фірму Arthur D. Little («Артур Д. Литтл»). Однак стратегічний консалтинг – не єдина сфера інтересів і діяльності подібних фірм. Формування управлінського консультування як самостійної індустрії починалося з вирішення класичних проблем стратегічного менеджменту, різних аспектів корпоративної стратегії, проведення стратегічних досліджень ринку, планування великих організаційних перетворень.

У 1990 р. у Західній Європі працювало 43 тис. консультантів з управління, економіки й фінансів; обсяг наданих ними послуг становив близько 5 млрд дол., а в 1995 р. тільки в Німеччині налічувалося 44,2 тис. консультантів. Обсяг наданих ними послуг тільки в цій країні досяг 9,7 млрд дол. У Великобританії за останні роки чисельність консультантів по управлінню також зросла в кілька разів. Продуктивність на одного консультанта (оплата одного консультанта), за даними FEASO, в 1996 р. склала: у Німеччині – 219,4 тис. дол.; у Швейцарії – 206,8 тис. дол.; у Данії – 180,1 тис. дол.; в Угорщині – 43,3 тис. дол. Широке поширення консалтингу привело до того, що у США в 1970 -і рр. на кожні 100 керівників у промисловості доводився 1 консультант. Зростання числа консультантів привело до того, що в 1980 -і рр. з'явився навіть термін «консультантоозброєність», що визначається відношенням загального числа жителів країни до числа консультантів.

Навіть у періоди спаду загальної ділової активності консалтинг розвивається. Додатковим свідоцтвом цього є зростаюча в цей час потреба консалтингових фірм як у фахівцях, так і в обслуговуючому персоналі.

Характерною рисою розвитку управлінського консалтингу, починаючи із другої половини 1960-х рр., стало активне впровадження в галузь найбільших аудиторських фірм. Число найбільш великих і представницьких з них завдяки гігантським злиттям послідовно звужувалося до «великої вісімки» на початку 1980-х рр., «шістки» – на початку 1990-х та «п'ятірки» і навіть «четвірки» – в наші дні. До 2001 року до «великої п'ятірки» відносили: PricewaterhouseCoopers (Pwc), Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu (DTT), Arthur Andersen.

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

Спочатку вони одержали розвиток в Угорщині, а трохи пізніше в Болгарії, Польщі та Чехословаччині. Крім того, створювалися спільні консалтингові фірми за участю закордонного капіталу, а також фірми при громадських організаціях, науково-технічних товариствах, союзах. Державні реформи позитивно вплинули на розвиток консалтингу. Розширення самостійності економічних суб'єктів і значна децентралізація вирішення соціально-економічних питань створили умови для виникнення інституційних форм консультування. У цей час у перерахованих вище країнах консалтингова діяльність розгорнулася в повному обсязі, а ринок таких послуг у даних країнах проявляє істотні ознаки розвиненого ринку.

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

Крім першої, проведеної в Парижі (1987), були проведені конференції: у Нью-Йорку (1990), Римі (1993), Йокогамі (1996), Берліні (2000), Варшаві (2004) та ін. У документах 4-го Всесвітнього конгресу консультантів констатується, що консалтинг уже є всесвітньою галуззю економіки – індустрією, яка перебуває у процесі становлення.

На думку професора Дж. Уілкінсона (штат Арізона, США), управлінський консалтинг матиме такі ознаки [3]:

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

по-друге, діючі консультанти будуть більш тісно взаємодіяти з факультетами бізнес-шкіл, використовуючи результати досліджень,

проведених у цих академічних інститутах. У відповідь вони будуть забезпечувати ці дослідження необхідними матеріалами;

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

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

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

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

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

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

2.2. Аналіз світового ринку консалтингових послуг

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

фірм – середніми, а 87 % фірм – дрібними. Світовий ринок управлінських консультаційних послуг при цьому поділений у такий спосіб: 2 % великих консалтингових фірм обслуговують 66 % клієнтських організацій, 11 % середніх фірм – 25 %, 87 % дрібних фірм – 9 % світового ринку консалтингових послуг. Велика фірма має у складі персоналу від 300 до 30 тис. професіоналів і річний дохід – від 70 млн до 30 млрд дол. У середній фірмі працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 50 млн дол. Дрібні фірми – це фірми, в яких зайнято в середньому 4 професійних консультанти та річний дохід становить не більше 0,5 млн дол. Переважна більшість усіх консультаційних фірм є дуже невеликими та найчастіше складаються всього з однієї людини. Однак, незважаючи на те, що більшість консалтингових фірм дрібні, основна маса всіх консультантів працює у великих фірмах. У США, наприклад, близько $\frac{3}{4}$ консультантів працює в фірмах із чисельністю персоналу більше 100 чоловік. На частку таких фірм припадає $\frac{3}{4}$ загального доходу, одержаного в цій галузі у США.

У 2008 році світовий ринок консалтингових послуг оцінюється у 215 млрд євро (близько 300 млрд дол.), а європейський ринок – у 82,9 млрд євро [22; 28]. Динаміка зміни європейського ринку консалтингових послуг подана на рис. 2.1.

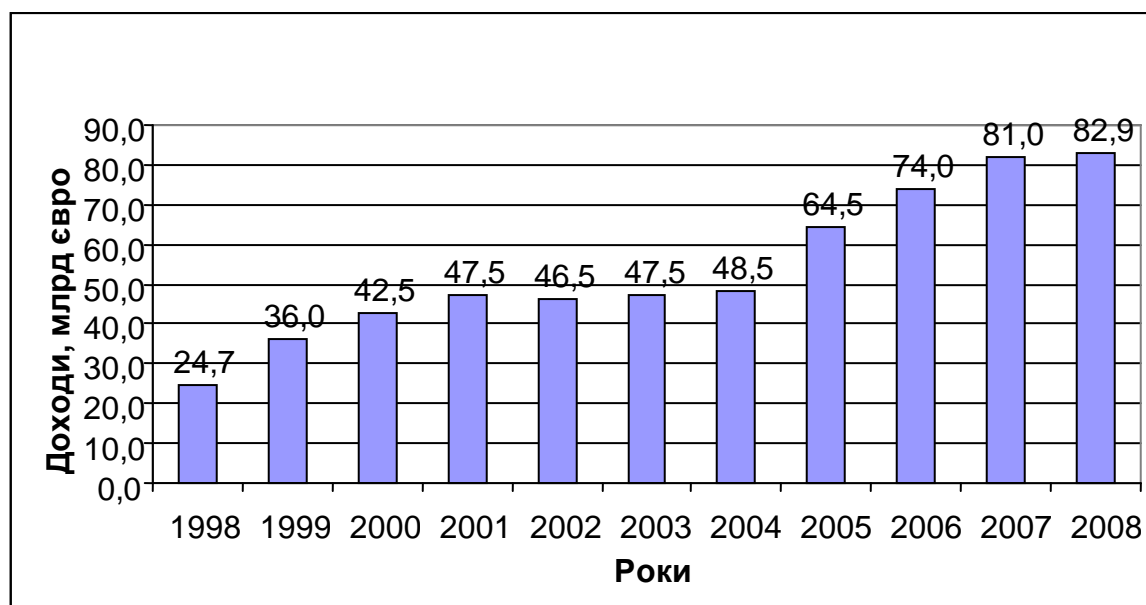


Рис. 2.1. Динаміка зміни європейського ринку консалтингових послуг

У загальній структурі професійних послуг послуги менеджмент-консалтингу становлять 57%. Аналіз структури менеджмент-консалтингових послуг дав такі результати (рис. 2.2):

- 30,0 % – ІТ-консалтинг;
- 25,2 % – операційний консалтинг;
- 21,7 % – консультування з питань стратегічного управління;
- 10,5 % – HR-консалтинг;
- 9,1 % – консультування з питань управління проектами;
- 3,5 % – інші послуги.

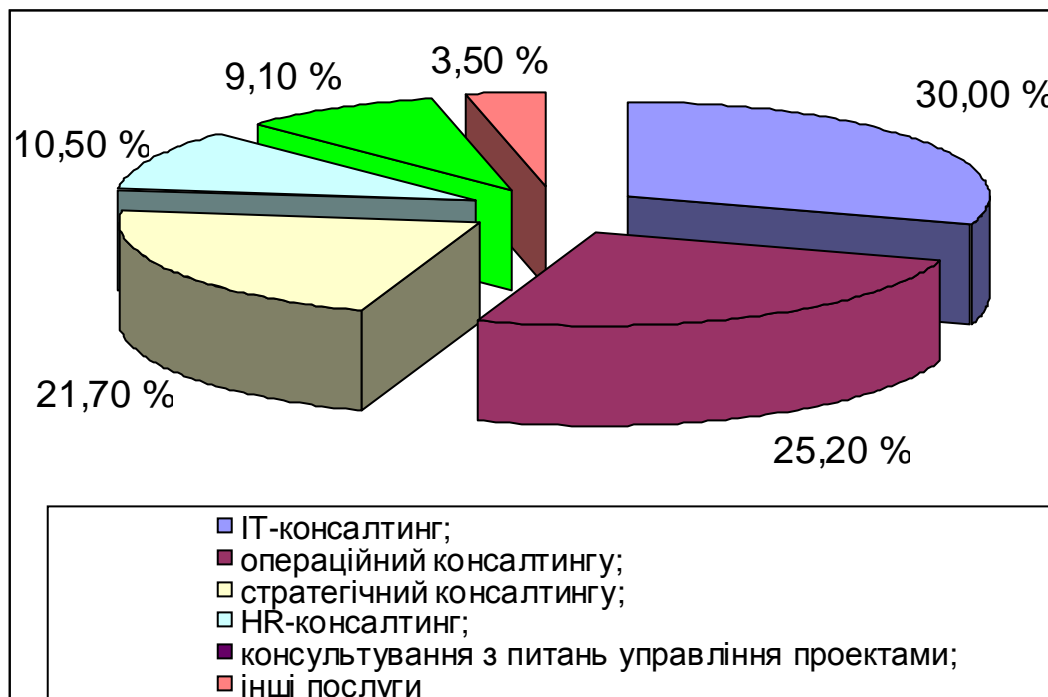


Рис. 2.2. Структура консалтингових послуг

Прогноз зміни рівня консалтингових послуг: +15,0 % – ІТ-консалтинг і операційний консалтинг; +1,5 % – консультування з питань стратегічного управління; за всіма іншими видами консалтингових послуг буде спостерігатися зниження рівня доходів [28].

Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності має такий вигляд (рис. 2.3):

- 32 % – замовлення від промислових підприємств;
- 22 % – від підприємств фінансового сектору економіки;
- 16 % – від підприємств з виробництва товарів народного споживання;

- 9 % – від компаній сфери телекомунікацій;
- 8 % – від підприємств енергетичного сектору;
- 5 % – від транспортних підприємств;
- 5 % – від підприємств оптової та роздрібної торгівлі;
- 3 % – від інших джерел.

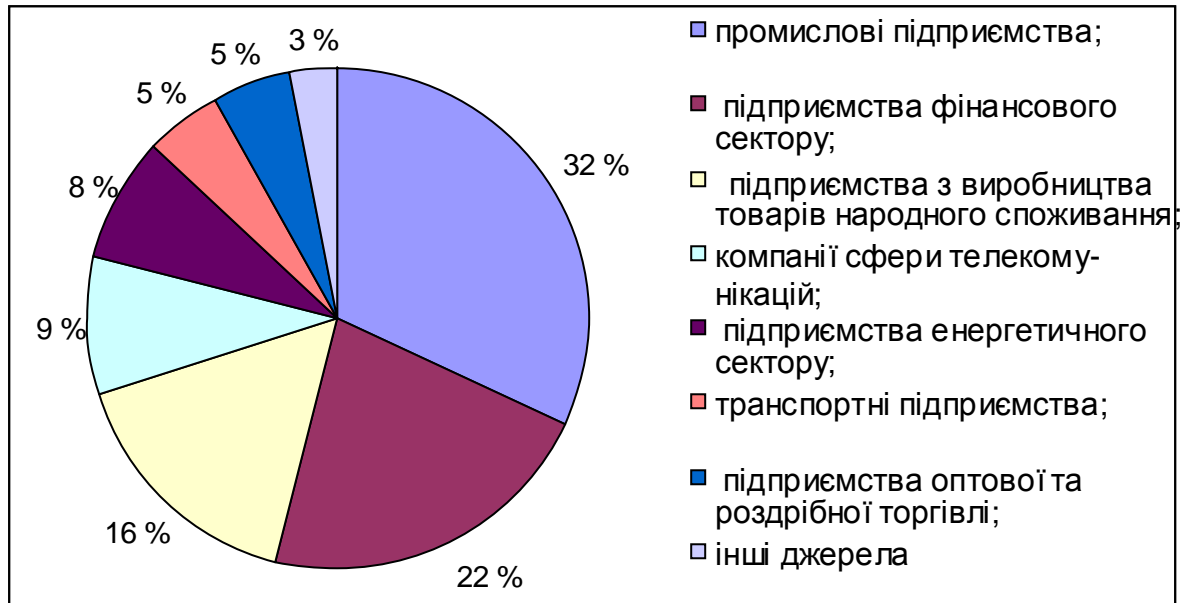


Рис. 2.3. Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності

За даними New York Times, 15% підприємств користуються послугами консультантів на регулярній основі та 35% звертаються за допомогою до консультантів в разі потреби.

На частку США припадає близько 45 % (94,55 млрд євро) всього світового ринку управлінських консалтингових послуг. Структура попиту на консалтингові послуги у країнах Європи така (рис. 2.4):

1. Німеччина – 22,33 млрд євро.
2. Великобританія – 20,97 млрд євро.
3. Іспанія – 7,90 млрд євро.
4. Франція – 6,73 млрд євро.
5. Нідерланди – 2,78 млрд євро.
6. Австрія – 2,69 млрд євро.
7. Італія – 2,55 млрд євро.
8. Данія – 2,07 млрд євро.
9. Бельгія – 1,13 млрд євро.

10. Португалія –	1,11 млрд євро.
11 Інші країни –	12,64 млрд євро.
Разом –	82,90 млрд євро.

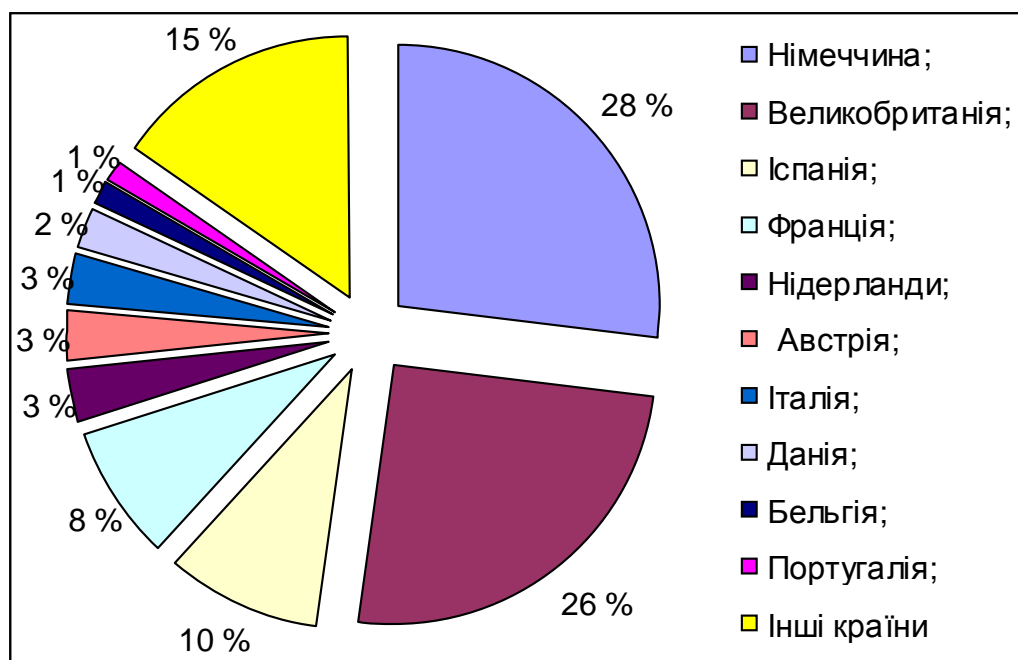


Рис. 2.4. Структура попиту на консалтингові послуги у країнах Європи

Відповідно до досліджень структура консалтингових послуг у провідних країн Європи має такий вигляд (табл. 2.1).

Таблиця 2.1
Структура менеджмент-консалтингових послуг у країнах Європи

Країна	ІТ-консалтинг	Операційний консалтинг	Стратегічний консалтинг	HR-консалтинг	Консалтинг з управління проектами	Інші послуги
Німеччина	24,60 %	33,42 %	30,48 %	10,29 %	0,00 %	1,20 %
Великобританія	29,63 %	20,37 %	16,67 %	7,41 %	22,22 %	3,70 %
Іспанія	52,38 %	23,81 %	19,05 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
Франція	15,25 %	32,20 %	13,56 %	22,03 %	8,47 %	8,47 %
Нідерланди	46,34 %	9,76 %	6,10 %	2,44 %	34,15 %	1,22 %
Австрія	78,95 %	5,26 %	3,95 %	3,95 %	3,95 %	3,95 %
Італія	4,62 %	23,08 %	18,46 %	20,00 %	15,38 %	18,46 %

Дослідження задоволеності послугами консультантів, проведене на західних підприємствах, показало, що чим більші розміри консалтингової фірми, тим у меншому ступені клієнти задоволені їх послугами (рис. 2.5).

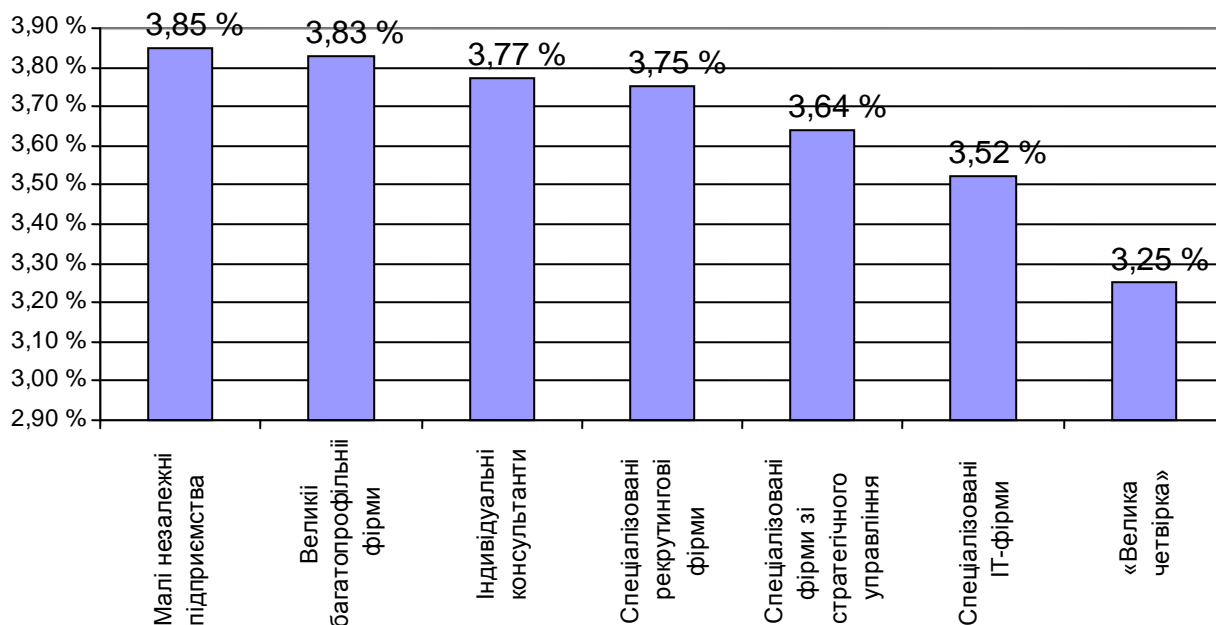


Рис. 2.5. **Задоволеність клієнтів консультантами залежно від типу консалтингової фірми**

Відповідно до досліджень підприємства, що витрачають більше коштів на консалтинг, вважають отримані послуги більше корисними, ніж підприємства, які витратили на консалтинг менше коштів. Особливо цікаво, що підприємства, які наймають консультантів, найчастіше незадоволені таким:

- пропозиція «консервативних» (уже відомих) рішень за великі гроші; ігнорування думки клієнта;
- надання рекомендацій, які важко запровадити в життя.

Найбільшими представниками світового ринку консалтингових послуг є фірми «Великої п'ятірки»: PricewaterhouseCoopers (PwC) («Прайсуотерхаус-куперз»), Deloitte Touche Tomatsu (DTT) («Делойт Туш Томацу»), Ernst & Young («Ернст енд Янг»), KPMG («КПМЖ»), Arthur Andersen («Артур Андерсен»), а після 2001 року «Великої четвірки».

PricewaterhouseCoopers (PwC) очолила рейтинг консалтингових фірм в області бізнес-консультування у 2008 році [27]. У фірмі працює більше 155 тис. співробітників, її дохід склав 28,2 млрд доларів у 2008

році. Офіси PwC розташовані в 153 країнах, а обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.6) [34]:

США – 10 млрд дол.;

Європа, Середній Схід і Африка – 14,2 млрд дол.;

Тихоокеанська Азія – 4,0 млрд дол.

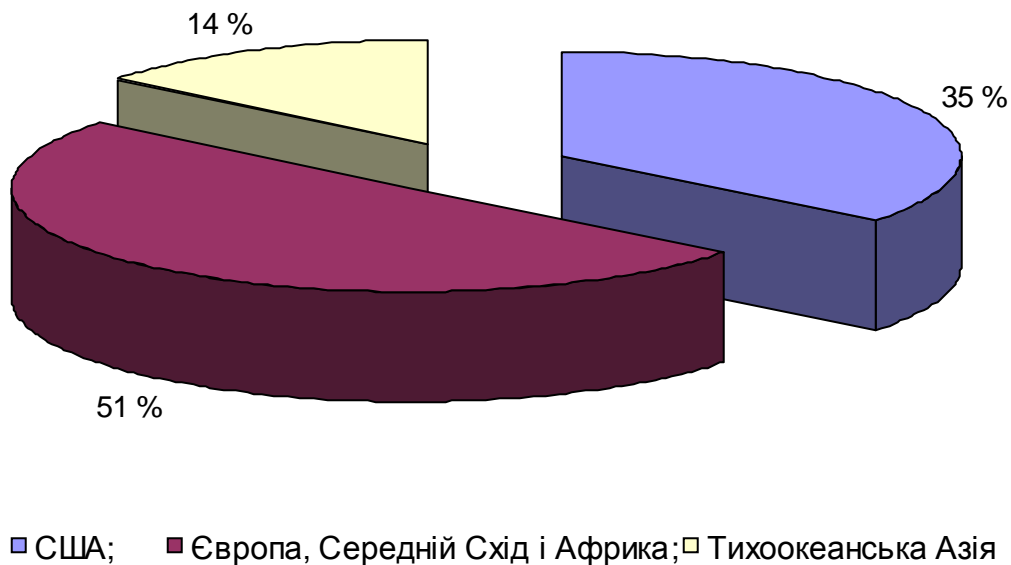


Рис. 2.6. Структура доходів PwC у світі

У Deloitte Touche Tomatsu (DTT) працює більше 161 тис. співробітників, її дохід склав 27,4 млрд доларів у 2008 році. Офіси фірми розташовані в 140 країнах, працює із країнами BRIC, обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.7) [30]:

США – 12,9 млрд дол.;

Європа, Середній Схід і Африка – 11,3 млрд дол.;

Тихоокеанська Азія – 3,2 млрд дол.

Обсяги доходів DTT за різними видами послуг у 2008 році становили:

аудит –	12,7 млрд дол.	(46,35 %);
консалтинг –	8,7 млрд дол.	(31,75 %);
оподаткування –	6,0 млрд дол.	(21,90 %).

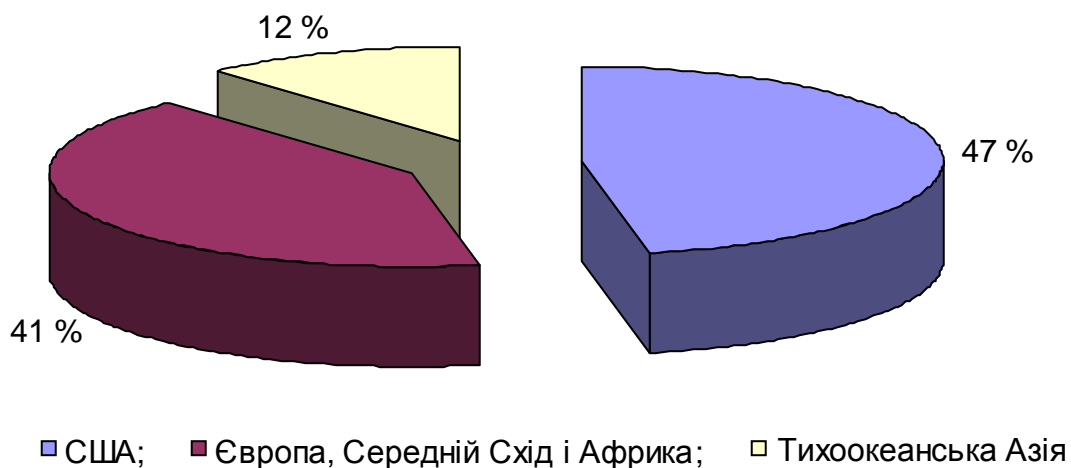


Рис. 2.7. Структура доходів DTT у світі

В Ernst & Young (EY) працює більше 135 тис. співробітників, її дохід склав 24,5 млрд доларів у 2008 році. 709 офісів фірми розташовані в 140 країнах світу, обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.8) [31]:

США – 9,8 млрд дол.;

Європа, Середній Схід і Африка – 11,4 млрд дол.;

Тихоокеанська Азія – 3,3 млрд дол.

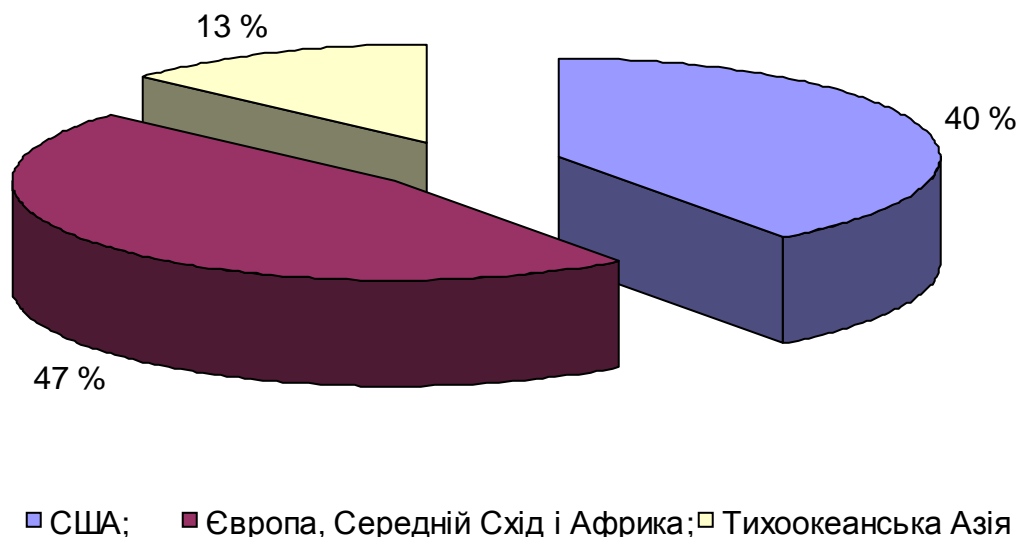


Рис. 2.8. Структура доходів EY у світі

Обсяг доходів у EY за консалтинговими послугами у 2008 році становив 14,2 %.

У KPMG працює більше 137 тис. співробітників, її дохід склав 22,69 млрд доларів у 2008 році. Обсяги доходів за регіонами мають такий вигляд (рис. 2.9) [33]:

США – 7,17 млрд дол.;

Європа, Середній Схід і Африка – 12,41 млрд дол.;

Тихоокеанська Азія – 3,11 млрд дол.

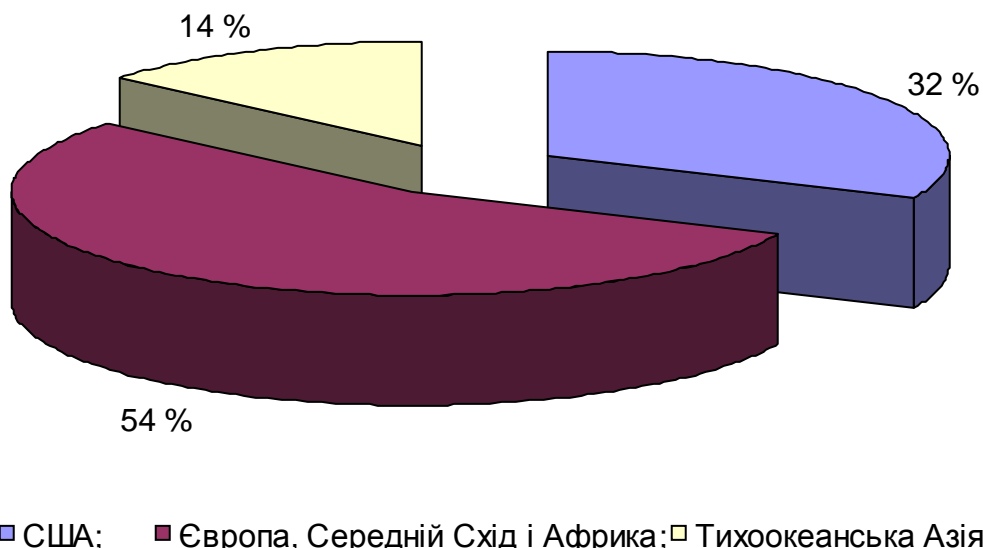


Рис. 2.9. Структура доходів KPMG у світі

Обсяги доходів KPMG за різними видами послуг у 2008 році становили:

аудит –	10,69 млрд дол.	(47,11 %);
консалтинг –	7,27 млрд дол.	(32,04 %);
оподаткування –	4,73 млрд дол.	(20,85 %).

За 2008 рік доходи «Великої четвірки» оцінюються в 102,79 млрд дол., а їх персонал становить приблизно 586 тис. співробітників. Слід зазначити, що в секторі аудиту вони займають домінуюче становище. Також не відстає від «Великої четвірки» і фірма Accenture (до 2001 р. фірма існувала під назвою Arthur Andersen); за 2008 р. її дохід склав 23,4 млрд дол., більше 181 тис. співробітників Accenture обслуговують клієнтів у 120 країнах світу [29].

Паралельно з бурхливим зростанням індустрії управлінського консалтингу спостерігаються прискорені процеси збільшення розмірів лідерів галузі і їх транснаціоналізації. Характерно, що за деякими

показниками транснаціоналізації світові лідери консалтингової індустрії вже випереджають багатьох представників транснаціональної еліти промислового бізнесу. З десяти провідних консалтингових фірм світу дев'ять одержали за межами країни базування штаб-квартири більше 39 % консалтингового виторгу, а чотири – більше 50 %. У середньому за всіма десятима компаніями цей показник склав 48,9 %. Що стосується транснаціональних промислових корпорацій, то, за статистичними даними, закордонний компонент в обороті першої десятки найбільших за продажами ТНК становив у середньому 39,5 %. Укрупнення провідних консалтингових фірм і їх транснаціоналізація визначалися тими самими факторами, найважливішим серед яких було прагнення задовольняти запити своїх основних клієнтів.

Поряд з міжнародними консалтинговими фірмами є й великі фірми загального профілю, що спеціалізуються в певному регіоні або країні. Вони можуть бути як місцевими, так і іноземними. Крім спеціалізації в напрямках консалтингу, існує цілий ряд фірм, які орієнтуються на клієнтів з певних галузей. Наприклад, велика міжнародна консалтингова компанія SH&E (Simat Helliesen & Eichner), що має ряд проектів у країнах СНД, спеціалізується винятково на авіапідприємствах. Консалтинг в області авіабізнесу є основним видом діяльності й ряду невеликих регіональних фірм, таких, як Atlas Project Management («Атлас Продажмент Менеджмент») і Avia International Ltd («Авіа Інтернешнл Лімітед»), більшість клієнтів яких – авіапідприємства колишніх союзних республік.

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

2.3. Міжнародні організації з консультування

Професійні консалтингові асоціації існують у цей час у 42 країнах світу. Звичайне членство в них є корпоративним, тобто вони поєднують не індивідуальних консультантів, а консалтингові фірми. Індивідуальні консультанти створили спеціальні форми об'єднань, які називаються інститутами менеджмент-консалтингу. Національні консалтингові

інститути об'єднані в Міжнародну раду консалтингових інститутів зі штаб-квартирою в Торонто (Канада).

Існують дві основні міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

1. Європейська федерація асоціацій з економіки й управління (FEACO). Вона була заснована в 1960 р. у Парижі, а в 1991 р. її штаб-квартира була перенесена в Брюссель. У цей час членами FEACO є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, в тому числі 17 – із країн Західної Європи та 8 – із країн Центральної й Східної Європи). Асоціації – члени FEACO – включають 1 200 консалтингових фірм, що нараховують більше 12 000 консультантів.

2. Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (ACME). Вона заснована в 1929 р. і є найстаршою у світі консалтинговою асоціацією. Будучи споконвічно національною асоціацією консалтингових фірм США (ACME), у середині 1990-х рр. вона де-факто позначила себе як міжнародну асоціацію, увівши у свою назву підзаголовок «Всесвітня асоціація консалтингових фірм». На відміну від FEACO ACME поки не є міжнародною асоціацією, а виступає транснаціональним об'єднанням, тому що її міжнародний статус ґрунтується на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філії практично у всіх регіонах світу.

Головними статутними завданнями професійних асоціацій і інститутів консультантів виступають забезпечення й гарантування високої якості консалтингових послуг і професійного поведження своїх членів.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, у які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами й т. д. До таких організацій відносяться Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту та ін.

Міжнародна допомога професійних об'єднань Україні є однією з форм консалтингу. Ця допомога почала надаватися лише з кінця 80-х – початку 90-х років ХХ ст., причому спочатку на недержавній основі (різними приватними фондами: Сороса, радянсько-американських ініціатив і т. д.).

Перша офіційна програма з надання технічної допомоги СРСР на державній основі була прийнята у грудні 1990 р. Комісією Європейських співтовариств, а відбір конкретних проектів за нею почався лише в 1991 р. До цього технічна допомога з боку міжнародних організацій і закордонних держав не надавалася й не могла надаватися через наявність політичних, ідеологічних і економічних причин.

Існуючі професійні об'єднання, які допомагали Україні, можна розділити (за джерелами) на такі групи [12]:

- 1) допомога міждержавних організацій;
- 2) допомога урядів і місцевих органів влади окремих закордонних держав;
- 3) допомога неурядових організацій.

На надання допомоги Україні за всіма перерахованими вище джерелами виділяється (приблизно) 1 млрд дол. на рік. Однак донедавна основна частка цих коштів витрачалася тільки на оплату послуг закордонних консультантів і викладачів, тобто у грошовій формі кордонів України ця допомога не перетинала.

Зміни у формах сприяння почалися в 1993–1994 рр., коли рядом організацій стали прийматися рішення про виділення коштів не тільки закордонним, але й українським консультантам і викладачам. Першими щодо цього були недержавні фонди (зокрема, фонд Сороса), потім міжнародні організації (ЄС, Всесвітній банк). У цей час значна частина української наукової і науково-дослідницької діяльності у сфері економіки й управління фінансується із закордонних джерел.

З 1993 р. почали в масовому порядку здійснюватися консалтингові та тренінгові проекти. Технічна допомога СНД із боку ЄС проводиться за програмою TACIS (Технічне сприяння Співдружності незалежних держав – із грудня 1990 р.). Збільшилася кількість приватних фондів, що здійснюють консультаційну й тренінгову допомогу.

Активізувалася допомога з боку урядів закордонних держав, зокрема, до них додалися такі країни, як Канада, Японія, Швейцарія та ін. У великих масштабах надавалася урядова допомога США. Охарактеризуємо три основні групи джерел одержання Україною технічної допомоги.

Перша група (допомога міждержавних організацій)

- Європейський Союз. ЄС здійснює моніторинг і оцінку результативності консультаційних та тренінгових проектів у рамках

технічної допомоги за власною методикою, виділяючи для цього групи відповідних консультантів-інспекторів. Найбільш великими проектами технічної допомоги, прийнятими для України з боку ЄС, були: підтримка Українського центру приватизації; консультування в області банківської справи; підтримуючі центри для підприємств; проект розвитку фінансових інститутів.

В індикативній програмі TACIS для України виділялися такі пріоритетні напрямки (загальна сума допомоги з 1994 р. становила близько 1,1 млрд дол):

- реорганізація й розвиток підприємств;
- підтримка сільськогосподарського сектора;
- капіталізація військової конверсії;
- людські ресурси;
- енергетика;
- екологія;
- наука;
- транспорт.

З 2001 року здійснюється проект «Українська ініціатива», який продовжено до 2014 р. Цей проект розрахований на управлінських кадрів у сфері підприємництва. Згідно нього вісім ВНЗ України: Харківський національний економічний університет, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Київський національний торговельно-економічний університет, Тернопільський національний економічний університет, Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Одеський державний економічний університет, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля здійснюють підготовку управлінських кадрів, а потім вони проходять навчання та стажування на підприємства країн Європи.

- Світовий банк (Міжнародний банк реконструкції й розвитку – МБРР).

Почавши активно здійснювати проекти технічної допомоги Україні, на першому етапі й виділивши на ці цілі відразу досить великі суми, Світовий банк продовжує нарощувати їх і на наступних етапах.

- Європейський банк реконструкції й розвитку (ЄБРР) здійснює свою діяльність у тісному контактi із програмою TACIS. Ряд проектів у рамках TACIS фінансується безпосередньо через ЄБРР (наприклад,

центри підтримки підприємств). Відмінність діяльності ЄБРР від ЄС у цій області полягає в тому, що банк фінансує не тільки технічну допомогу, але й безпосередньо інвестиції в українську економіку (через систему венчурних фондів), розглядаючи консалтингові та тренінгові послуги як заходи щодо створення умов для таких інвестицій.

- Міжнародна організація праці (МОП) допомагає в дослідженні питань менеджменту й консалтингу, а також у виданні книг із цих питань.

Друга група (допомога урядів і місцевих органів влади окремих закордонних держав)

- Уряд Великобританії здійснює діяльність через Британський урядовий фонд ноу-хау.

- Уряд Німеччини працює в області тренінгу. Зокрема, він здійснює у співробітництві із програмою TACIS великий проект у сфері перепідготовки офіцерів, що звільняються в запас із Української армії.

- Уряд США проводить свою діяльність через три основних урядових органи (з 1991 р. обсяг фінансування становив близько 3 млрд дол.):

Агентство США з міжнародного розвитку (АМР США) є найбільш масштабним каналом технічної допомоги з боку уряду США. Відмінність проектів технічної допомоги, що здійснюється через АМР, від проектів у рамках програм ЄС і Всесвітнього банку полягає у більш швидкому їх наданні. Строк від одержання заявки до надання фінансування по лінії АМР в Україні становить близько 6 місяців (на відміну від ЄС і Всесвітнього банку, в яких цей строк становить 2–2,5 роки). Інша відмінність надання технічної допомоги через АМР – більш великий, ніж по лінії TACIS, розмір субсидування проектів;

Інформаційна служба США (ЮСИС);

Американський корпус миру. Через нього здійснюються проекти технічної допомоги, що фінансуються урядом США, але використовується праця добровольців (тобто осіб, що не одержують безпосередньо гонорар за свою роботу, їм виплачуються тільки відрядні).

- Уряд Японії активізує свою діяльність у напрямку здійснення тренінгових програм підтримки нових економічних структур і малого бізнесу.

- Уряд Канади надає технічну допомогу на двосторонній основі, в основному не прямо, а через КЕСО – Канадську службу технічного

сприяння, що має статус неурядової некомерційної організації, але частково фінансується Канадським агентством міжнародного розвитку (з 1991 р. обсяг фінансування становив близько 261 млн дол.).

Третя група (допомога неурядових організацій)

Неурядові організації як джерело технічної допомоги Україні представлені приватними фондами й іншими некомерційними організаціями, в основному із США та Німеччини.

- У США налічується 69 американських неурядових організацій, що здійснюють технічну допомогу Україні.

Приклади їх діяльності:

Фонд Сороса (США) (наприклад, розвиток наукових досліджень в Україні);

Корпус громадян за демократію (США) – неурядова організація, в яку входить ряд корпорацій США й окремих громадян. Здійснив дві програми для України: програма технічного співробітництва; програма розвитку підприємництва;

Американська асоціація юристів поєднує 15 тис. юристів США. Підготовлено дві програми: ініціатива з розвитку демократії для СНД; законодавчі реформи в СНД. У цих програмах передбачаються на некомерційній основі розробка проектів законів, консультування по створення громадських організацій і реформ управління.

- Німеччина: Фонд Еберта, Фонд Аденауера, Фонд Карла Дуйсберга (Інвент).

- Канада: Канадська служба технічного сприяння (КЕСО).

У кожній з перерахованих організацій розроблена спеціальна процедура подачі та правила відбору заявок на технічну допомогу.

Тема 3. Ринок консалтингових послуг в Україні

3.1. Аналіз ринку консалтингу в Україні

У цей час управлінське консультування в Україні перебуває в такій стадії розвитку, коли відпрацьовується логіка теорії, тобто набір правил у рамках цієї теорії. Управлінському консультуванню треба перебороти сформоване відставання, головним чином, шляхом високої самоорганізації, взаємодії й інтеграції з досвідом управлінського

консультування закордонних країн і практичного внеску у створення теорії управлінського консультування.

Історія розвитку консалтингового ринку в Україні ділиться на такі етапи [25]:

Перший етап (до 1990 р.) – «радянський період». Характеризується науковими методами організації роботи, а також упровадженням науки у виробництво. Наприкінці радянського періоду створюються перші консалтингові центри в Москві, Новосибірську, Таллінні й інших містах.

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

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

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

П'ятий етап (з 2006 р.) – «період інтеграції українського консалтингу в глобальний ринок консалтингу». Характеризується новим зростанням консалтингових фірм і приростом обсягу ринку консалтингових послуг. Основні принципи – прозорість, публічність, зростання професіоналізму до рівня міжнародних консультантів.

На даний час в Україні представлений весь спектр консалтингових послуг. Існує тенденція до вузької спеціалізації. Найпоширенішим є комбінування комплементарних послуг (наприклад, оптимізація логістичних процесів і їх автоматизація, розробка системи бюджетування й автоматизації, HR-консалтинг і тренінг). У більшості фірм присутня тренінгова компонента відносно спектру послуг, які надаються. Багато з послуг уже мають сформований ринок консалтингу. Наприклад, ринок маркетингових досліджень можна вважати повністю сформованим. Існує активно діюча Українська асоціація маркетингу, що охоплює 90 % гравців

на ринку, є кодекс і стандарти професійної практики, які базуються на міжнародних, виходять періодичні видання й регулярно проводяться тренінги для членів асоціації. Інші послуги також мають свою деталізацію навколо професійних об'єднань, що сприяє розвитку ринку консалтингових послуг. Структура менеджмент-консалтингових послуг подана на рис. 3.1.

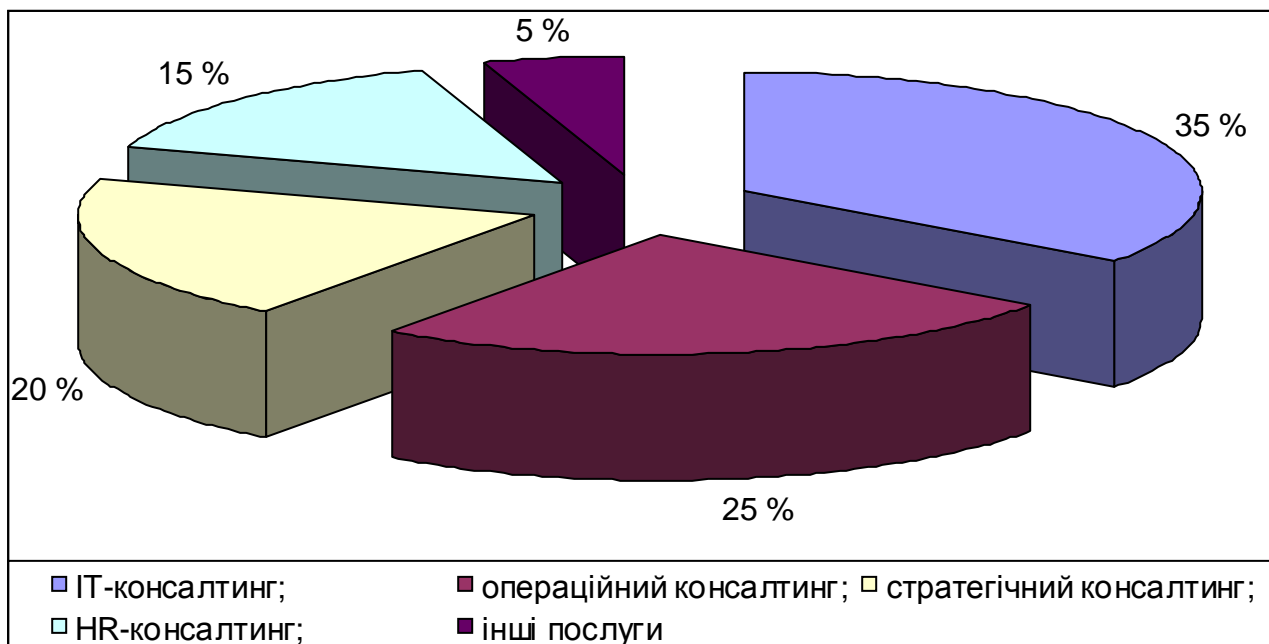


Рис. 3.1. Структура менеджмент-консалтингових послуг в Україні

1. IT-консалтинг. Ринок є кристалізованим і вузьким. Існують професійні співтовариства й тематичні конференції. Зростає споживання дорогих інформаційних систем (ERP, SAP та ін.), проте, несуттєво. В основному ринок ще не готовий здійснювати придбання дорогих інформаційних систем.

2. Операційний консалтинг. На сьогоднішній день у даному виді послуг популярними є формалізація й оптимізація бізнес-процесів для подальшої автоматизації. Здійснюються консалтингові проекти щодо даної послуги в основному на підприємствах середнього бізнесу (в кількісному співвідношенні), однак останнім часом збільшився попит з боку великих промислових підприємств.

3. Стратегічний консалтинг. Попит на дану послугу існує тільки в тих областях, де має місце тверда конкуренція. Поки ринок України не

насичено, попит на дану послугу буде невисоким. На даний момент основна частина споживачів стратегічного консалтингу – середній і великий бізнес. Для даного сегмента надаються послуги в області стратегічного консалтингу, однак, з акцентом на середньострокову перспективу.

4. HR-консалтинг. Зростання попиту на HR-технології незначний. В основному на ринку присутні тренінг-послуги та прогнозується велике зростання відносно них.

5. Інші послуги.

Зростання попиту на консалтингові послуги в різних галузях економіки обумовлено зростанням конкуренції, а також підвищенням освітнього рівня власників і менеджерів. Як наслідок, замовник консалтингових послуг став більш вимогливим до якості консалтингових послуг. Серед клієнтів консалтингових фірм України переважно підприємства середнього й великого бізнесу. Послуги консалтингу найбільш затребувані в таких секторах національної економіки, як енергетика, нафтогазова галузь, важка промисловість, торгівля, харчова промисловість, машинобудування, телекомунікації, банки (табл. 3.1 [26]). При цьому зростання інтересу до консалтингового супроводу бізнесу в кожній із галузей пов'язане, у першу чергу, із зростанням конкуренції. Так, в останні роки стрімко розвивається конкурентна боротьба у сфері торгівлі. Це змушує менеджерів торговельних підприємств залучати фахівців в області HR-консалтингу (у більшій мірі для проведення тренінгів з персоналом), а також IT-консалтингу. Що стосується IT, то сьогодні українська торгівля відзначена тенденцією до зростання інтересу великих торговельних мереж до комплексних систем автоматизації класу ERP, серед яких найбільші світові гравці SAP, Baan, Oracle.

Близько 80 % ВВП України займають великі українські підприємства, які входять у TOP100. На думку експертів, саме ці підприємства замовляють 80 % ринку консалтингових послуг, які надаються фірмами «Великої четвірки» та іншими відомими іноземними фірмами. Частина середнього бізнесу стрімко збільшується. Основну частину послуг середньому бізнесу надають локальні українські консалтингові фірми. Тенденція буде зберігатися, якщо локальні консалтингові компанії будуть також розвиватися разом із бізнесом клієнтських організацій. Швидко зростаючий середній бізнес стає все цікавішим для іноземних консалтингових фірм.

Таблиця 3.1

Галузева приналежність основних клієнтів консалтингових фірм в Україні

ІТ-консалтинг	Операційний консалтинг	Стратегічний консалтинг	HR-консалтинг, тренінги
Енергетика	Важка промисловість	Торгівля	Торгівля
Нафтова та нафтогазова промисловість	Харчова промисловість	Харчова промисловість	Харчова промисловість
Важка промисловість	Торгівля	Будівництво	Машинобудування та металообробка
Фінансовий сектор	Фінансовий сектор	Машинобудування	Нафтова та нафтогазова промисловість
Телекомунікації	Будівництво		Транспорт
Торгівля			Зв'язок
			Фінансовий сектор

В Україні існує сильне розшарування між великими транснаціональними компаніями й українськими локальними фірмами. Конкуренції між ними не відбувається. Є конкуренція великих транснаціональних фірм між собою. Прогнозується зростання конкуренції між українськими фірмами.

На сьогоднішній день серед великих транснаціональних консалтингових фірм в Україні працюють офіси «Великої четвірки» (EY, KPMG, PWC, DTT). Інші транснаціональні фірми активно працюють на українському ринку, однак консультанти приїжджають із Московського офісу (McKeansey, A.T. Kearney, Accenture, BCG, IBM Consulting, Roland Berger та ін.). Серед фірм «Великої четвірки» лідируюче становище в Україні протягом декількох років займала фірма Ernst&Young. В 2006 році в Україні знову відкритий консалтинговий напрямок у PWC, що вплинуло на невеликий перерозподіл кадрів. Також зміни відбулися і в KPMG. Консалтинговий напрямок відокремився в окрему юридичну особу – Strategy Foresight – стратегічного партнера KPMG. Усі ці зміни будуть сприяти новому переділу ринку між найбільшими гравцями на ринку. Прогнозується також вихід нових гравців на ринок.

Серед українських консалтингових фірм спостерігається прагнення до підвищення професіоналізму і, як наслідок, до підвищення вартості консалтингових послуг. Локальні консалтингові фірми все частіше поєднуються в консорціуми для виконання конкретних консалтингових проектів.

За експертними оцінками, в Україні оперують близько 500 консалтингових фірм. Проаналізуємо їх за такими типами: іноземна фірма (100 % іноземного капіталу), спільне підприємство (частка іноземного капіталу у статутному капіталі), українська фірма (100 % українського капіталу), консалтинговий центр при ВНЗ, індивідуальний консультант. Серед консалтингових фірм – 66 % українські; 10 % – іноземні; 10 % – спільні підприємства; 10 % – індивідуальні консультанти; 4 % – консалтингові центри при ВНЗ.

Аналіз щодо розподілу обсягів ринку між консалтинговими фірмами показав протилежну ситуацію. 80 % ринку в грошовому вираженні припадає на іноземні фірми (включаючи фірми «Великої четвірки»), а не на численні українські фірми – тільки 16 % ринку; 3 % – консалтинговий центр при ВНЗ; 1 % – індивідуальний консультант. Таким чином, 20 % від загальної кількості фірм (іноземні фірми й спільні підприємства) мають 80 % доходів – частка ринку. Це обумовлено вартістю послуг, масштабом проектів і розміром клієнтів консалтингових послуг.

Аналіз регіонів надання консалтингових послуг показує, що основна частина припадає на центральний регіон (35 %). Розподіл між регіонами залежить від розподілу підприємств-клієнтів і тенденцій їх розвитку (рис. 3.2).

Найбільш активні й успішні консалтингові фірми перебувають у великих обласних центрах. В інших регіонах знаходяться невеликі спеціалізовані консалтингові фірми й бізнес-центри, які надають послуги малому бізнесу. Більшість консалтингових послуг у регіонах надаються київськими консалтинговими фірмами. Існує тенденція переїзду консультантів з регіонів у м. Київ для відкриття консалтингової фірми й надання послуг у тих же регіонах, але вже за київськими цінами.

Консалтингові фірми, що в основному займаються ІТ-консалтингом, надають послуги у країни ближнього зарубіжжя. У свою чергу, великі іноземні консалтингові фірми, які не мають свого офісу в Україні, надають консалтингові послуги через кордон (в основному з Росії, м. Москва). У випадку необхідної спеціалізації (галузевої або технічної)

запрошуються консультанти з країн далекого зарубіжжя (в основному з Європи). За експертними оцінками, обсяг імпорту консалтингових послуг значно перевищує обсяг експорту консалтингових послуг. Існують також багато іноземних консалтингових фірм, які працюють в Україні за донорськими проектами.

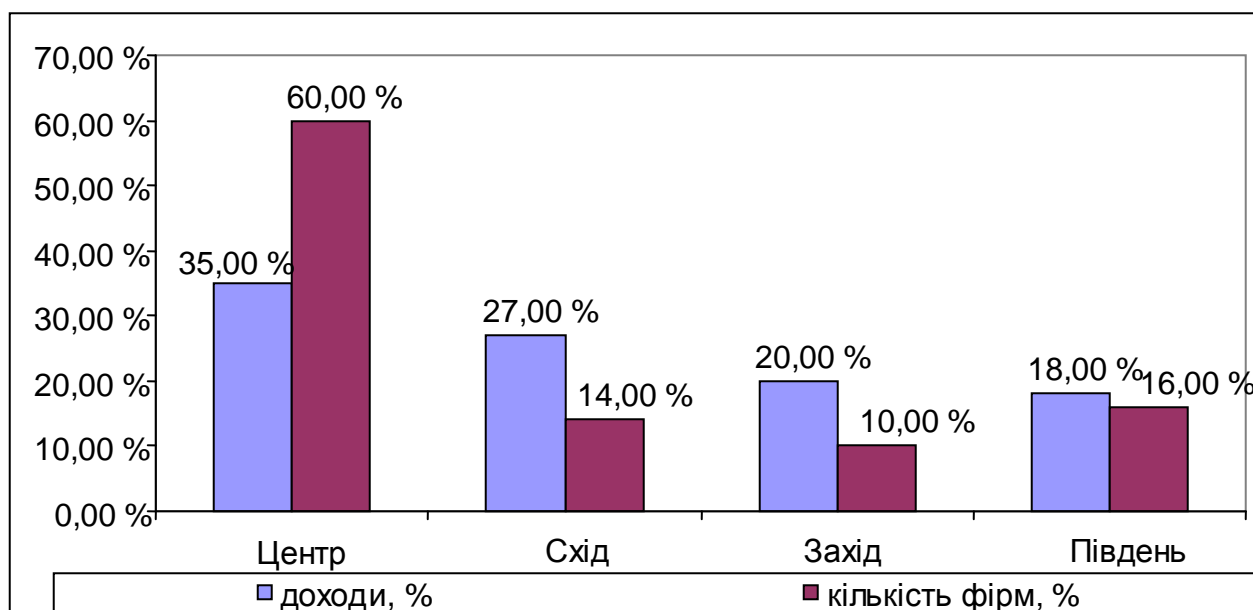


Рис. 3.2. Розподіл доходів і кількості консалтингових фірм по регіонах України

На ринку консалтингових послуг України існує весь спектр консалтингових послуг. Серед київських консалтингових фірм більше 70 % пропонують послуги операційного консалтингу. Наступні за популярністю – послуги HR-консалтингу (48 %) і стратегічного консалтингу (47 %). Юридичні послуги пропонують 38 % консалтингових фірм, також менше – від 33 % до 35 % – займають послуги інвестиційного, фінансового та маркетингового консалтингу. Зазначимо, що, за результатами дослідження, ІТ-консалтингом займається всього 10 % фірм, і це пояснюється тим, що в розрахунок були включені тільки фірми, діяльність яких дійсно близька до ІТ-консалтингу, а не полягає винятково у впровадженні програмного продукту, який продається ними.

За результатами рейтингу [23], перші місця займають представники «Великої четвірки», а серед українських фірм трійка лідерів: консалтингова група «КАУПЕРВУД» (м. Дніпропетровськ), ТОВ «О. Л. Консалтинг» (м. Київ), корпорація «Глобал Консалтинг» (м. Харків). Ці

фірми, що мають досить високі бали порівняно з іншими учасниками рейтингу, характеризуються значними масштабами роботи на ринку, що обумовлено широким спектром, комплексністю та високими вартісними обсягами консалтингових послуг, які надаються, наявністю багаторічного досвіду й солідною базою клієнтів.

Характеризуючи напрямок діяльності українських консалтингових фірм, можна відзначити, що в основному це 3–5 напрямків. Причому в кожній із фірм можна виділити один-два види консалтингових послуг, частка виторгу від яких є переважною в загальному розмірі виручки від консалтингової діяльності. Наприклад, ТОВ «Консам» (м. Київ) спеціалізується винятково на наданні послуг з фінансового консалтингу, а в консалтинговій групі «ДК-консалтинг» (м. Львів) і ТОВ «Консалтинговий центр «Фактор» (м. Харків) частка даного виду в загальному виторзі від консалтингу становить 19,7 % і 55,8 % відповідно. Стратегічне планування й організаційний розвиток займають досить вагомe положення в консалтинговій діяльності Науково-консультаційного центру «РеФорма» (70 %), BPT GROUP (66,8 %), ТОВ «Apple Consulting» (39,5 %), ІКГ «Астарта-Танит» (37 %), ТОВ «Проект-Менеджмент Бізнес Консалтинг» (31,7 %).

В арсеналі фірм є й інші види консалтингових послуг, які, проте, на даний момент на українському ринку досить затребувані: GR-консалтинг (Government Relations – взаємодія з органами влади), IR-консалтинг (Investor Relations – взаємодія з інвестором), консультування з управління проектами, інвестиційне проектування, інвестиційний консалтинг (розробка інвестиційного меморандуму, допомога у проведенні оцінки вартості бізнесу, підготовка і проведення переговорів з інвесторами).

Наданням тренінгових послуг і проведенням семінарів займається більшість консалтингових фірм. Для консалтингової групи «ДК-консалтинг», ТОВ «Проект-Менеджмент Бізнес Консалтинг», ТОВ «Apple Consulting» і СП ТОВ «Львівська консалтингова група» цей вид бізнесу є одним із ключових. Але слід зазначити, що для більшості фірм тренінги й семінари – це елемент, що супроводжує реалізацію конкретних консалтингових проектів або проводиться до їх реалізації, в окремо взятій клієнтській організації.

Багато українських фірм виросло на донорських проектах, однак зараз тільки 28 % мають доходи від донорських проектів. Рівень доходів

від донорських проектів у середньому становить 10 % від загального доходу фірм. Більшість консалтингових фірм орієнтовано на комерційні проекти.

Вартість послуг відомих іноземних консалтингових фірм («Велика четвірка» та ін.) вимірюється в людино-годинах і становить від 100 до 1 000 дол. за годину залежно від позиції, що займає консультант.

Вартість консалтингових проектів українських консалтингових фірм найчастіше вимірюється в людино-днях і становить 50–500 дол. за день залежно від розташування центрального офісу консалтингової фірми. Серед таких фірм існує вартість за конкретну консалтингову послугу (наприклад, за тренінг). Рівень цін у цьому випадку залежить від виду консалтингової послуги.

Вартість консалтингових послуг для 13 % фірм не перевищує 1 000 дол. Близько 54 % консалтингових фірм пропонують свої консалтингові проекти (послуги) за 1 000–5 000 дол.; 11 % – за 5 000–10 000 дол. і у 22 % фірм середня вартість консалтингового проекту перевищує 10 000 дол. Серед таких фірм присутні в основному відомі закордонні фірми.

42 % консалтингових фірм мають рівень доходів більше 50 000 дол. за рік. Серед них не тільки відомі іноземні фірми та спільні підприємства, й українські консалтингові фірми.

Основна частина – 52 % має – рівень доходу 10 000–50 000 дол. за рік. В основному це українські консалтингові фірми.

3 % (в основному регіональні бізнес-центри) вказали рівень доходів 5 000–10 000 дол. за рік.

Тільки 3 % (в основному індивідуальні консультанти) мають рівень доходів за рік менше 1 000 дол.

У ході дослідження було виявлено, що в 90 % консалтингових фірм працюють консультанти з вищою освітою, у 50 % фірм – консультанти зі ступенем MBA і в 42 % фірм – кандидати й доктори наук. 6 % фірм вказали наявність сертифікованих менеджмент-консультантів.

На рис. 3.3 [26] з використанням даних Держкомстату складена структура доходів українського консалтингу. Рівень доходів у 2008 році становив близько 7 млрд грн. Як видно, найбільш успішним і одночасно найбільш динамічним є консультування з питань управління, куди, відповідно до міжнародної термінології, можна віднести операційний і стратегічний консалтинг. Варто звернути увагу й на істотне збільшення у 2008 році порівняно з попереднім роком обсягу реалізованих послуг у

сфері розробки програмного забезпечення. Одним із найбільш відстаючих напрямків є підбір і забезпечення персоналом, однак у дану статтю не включені тренінги та інші навчальні послуги, які звичайно співвідносяться з поняттям HR-консалтинг.

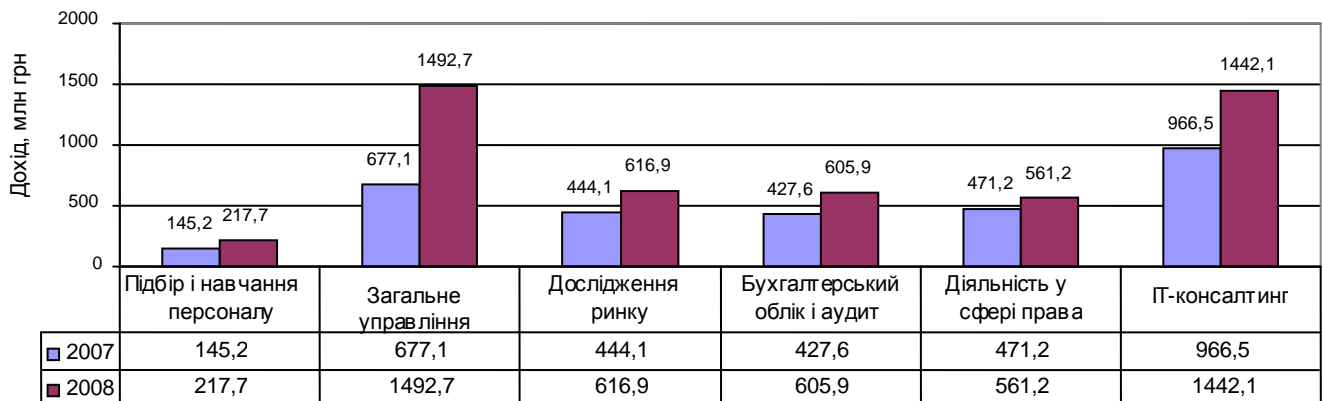


Рис. 3.3. Структура доходів від консалтингу в Україні за даними Держкомстату

Як і будь-яка інша сфера бізнесу, консалтинг в Україні має свої ментальні особливості, які іноді стають перевагами, а іноді недоліками порівняно із західними конкурентами. У той же час консалтинг в Україні розвивається, й об'єктивним фактором його розвитку є значне збільшення потоків зовнішніх інвестицій. Так, за даними Державного комітету статистики, обсяг прямих іноземних інвестицій за 2008 рік склав близько 6 млрд дол.

Зростаюча конкуренція в середньому й великому бізнесі, що супроводжується виходом на український ринок іноземних фірм, підвищенням експортної орієнтованості вітчизняних підприємств, перспективи розвитку зовнішньоекономічних торговельних відносин внаслідок вступу України у ВТО – це ті причини макроекономічного характеру, які вказують на необхідність всерйоз задуматися про формалізацію й оптимізацію моделювання бізнес-процесів підприємства, побудову якісної стратегії, налагодження фінансових потоків, підключення серйозного маркетингового планування. Ці тенденції й передумови сьогодні глибоко відчутні в українському бізнес-середовищі; реакцією на це є динамічне підвищення попиту на послуги стратегічного й операційного менеджмент-консалтингу, широке використання інформаційних технологій і HR-послуг. Ринок консалтингу кількісно та

професійно зростає, збільшуючи свої можливості із задоволення широкого спектра потреб українського бізнесу.

3.2. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

Аналіз проблем щодо роботи із клієнтськими організаціями дозволив згрупувати їх за декількома категоріях [25]:

низька поінформованість ринку про менеджмент-консалтинг і цінність консалтингових послуг (цінність менеджмент-консалтингу не асоціюється у клієнтів з їх проблемами та потребами) – 90 %;

низький рівень управлінської грамотності більшої частини підприємців – 70 %;

низька культура платежів і низький рівень платоспроможності – 70 %;

труднощі з постановленням завдання на консалтинг – 30 %;

ступінь усвідомлення проблем самими клієнтами – 20 %;

відсутність комплексного підходу, небажання або неготовність клієнтів глибоко діагностувати та комплексно вирішувати проблеми – 20 %.

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

1. Відсутність економічних стимулів залучення консультантів в органів виконавчої і законодавчої влади, а також у підприємств.

Говорячи про стимули, насамперед, мається на увазі реальна затребуваність держави й підприємців у серйозних професійних дослідженнях. У розвиненій ринковій економіці така затребуваність, безумовно, існує. Причому не тільки у влади, але й у підприємців. Якщо ж наміри тільки декларуються, то й залучення консультантів носить формальний характер і вимоги до їх професіоналізму пред'являються дуже низькі. Саме така ситуація спостерігається сьогодні в Україні. Такому відношенню сприяють існуючі процедури прийняття рішень і відсутність персоніфікованої відповідальності за результати діяльності або бездіяльності тих або інших чиновників. У такому середовищі не обов'язково одержувати серйозне експертне обґрунтування на користь прийняття або відхилення певного рішення, важливо просто дотриматися процедури підписання документів. Не випадково Україна сьогодні займає одне з останніх місць за індексом економічної свободи

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

2. Крайня забюрократизованість процесу прийняття рішень про залучення консультантів.

В Україні ухвалення рішення про виконання тієї або іншої роботи найчастіше в кілька разів перевищує час, відведений на її виконання. Причому, чим значніше та вагомніше структура, що залучає консультантів, тим складніше й колективно безвідповідальніше організований процес прийняття рішень. Слід додати, що процес одержання від замовника інформації, необхідної для виконання роботи, теж украй тривалий і трудомісткий для виконавця (все доводиться робити через вище керівництво з відповідними тимчасовими затримками на узгодження та проходження документів). У таких умовах завдання, поставлене перед консультантами, до моменту початку роботи застаріває, але оскільки консультанту навіть страшно думати про нове коло погоджень і затверджень, він все-таки приступає до його виконання. Як результат – відсутність реальної віддачі від проробленої роботи для замовника та незадоволеність зробленим у консультанта.

3. Відсутність системності й послідовності в ринкових перетвореннях.

Середовище, в якому працюють вітчизняні консультанти, відрізняється не тільки відсутністю системності й послідовності у прийнятті рішень (такі документи, як стратегія економічного розвитку, стратегії і програми розвитку галузей просто відсутні), але й постійною зміною керівників високого рівня. В умовах забюрократизованості процесу прийняття рішень і високої тривалості їх погоджень рішення про виконання тієї або іншої роботи може й часто збігається зі зміною генеральної лінії. У цьому випадку вже замовлене дослідження не є актуальним і, відповідно, не має сенсу для замовника.

Крім того, характерною для України є ситуація, коли виконання різних завдань не тільки не узгоджується між собою, але й породжує додаткові протиріччя в існуючій правовій і економічній системах. При такому підході, вирішивши одну проблему, через деякий час з'являється

інша, котра виникає внаслідок ухвалення необґрунтованого рішення на попередньому етапі. Практично немає прикладів цивілізованих підходів до вдосконалення законодавчої бази, реалізації затверджених програм і проектів, при яких спочатку на концептуальному рівні вимальовується модель, яку прагнуть реалізувати, потім ця модель узгоджується з усіма учасниками процесу, аналізуються наслідки її впровадження й механізми її реалізації, плануються кроки з її впровадження, а потім починається процес написання законів і іншої нормативної документації. В Україні все відбувається з точністю до навпаки.

4. Цінова політика стосовно консультаційних послуг.

Чиновники високого й невисокого рівня, а також керівники підприємств завжди вкрай стурбовані тим, що вони можуть переплатити консультантам. Причому ця стурбованість проявляється лише при роботі з вітчизняними консультантами. Залучаючи закордонних консультантів, клієнти спокійно платять їм відповідно до світових розцінок. Та й закордонні консультанти, залучаючи на субпідряд наших консультантів, платять їм, хоч і значно менше, ніж собі, але цілком гідно.

На сьогодні вартість консультаційних робіт, що здійснюються за замовленням державних органів і підприємств, непристойно низька й не дозволяє вітчизняному консалтингу розвиватися й успішно конкурувати із закордонними консультантами. Адже загальновідомо, що для того щоб виживати й хоч якось розвиватися, консалтингові фірми повинні направляти на заробітну плату не більше 30 % від вартості дослідницької роботи.

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

По-друге, робота консультантів в Україні носить різнорівневий характер, рівні завантаження консультантів іноді досить істотно змінюються від місяця до місяця, а заробітну плату, оренду й інші обов'язкові платежі потрібно платити щомісяця. Тому необхідно завжди мати якийсь стратегічний запас.

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

По-четверте. Якщо консультанти увесь свій час будуть витратити винятково на виконання замовлених їм робіт, то вони втрачають свою компетентність. Адже головна відмінність консультанта від чиновника або працівника якого-небудь іншого підприємства полягає в тому, що консультант зобов'язаний стежити за всім новим, що відбувається у сфері його компетенції як у нашій країні, так і за кордоном; є активним учасником семінарів, круглих столів, конференцій, і завжди готовий до виконання будь-якого складного завдання, що знаходиться у сфері його компетенції; проводить незалежне дослідження або експертизу.

Тому, щоб бути професійним консультантом, необхідно не менш половини робочого часу витратити на підтримку й розвиток наявного професійного потенціалу (читати, думати, брати участь у дискусіях, писати статті і книги тощо), а на все це потрібно мати кошти. Тому для того, щоб в Україні дійсно був професійний та розвинений консалтинг і не викидати мільйони на оплату послуг закордонних консультантів, необхідно змінити відношення до формування цін на послуги консультантів. Підвищення цін на послуги вітчизняних консультантів виправдовує всі вкладення в них, оскільки дозволить підприємцям одержати додаткові доходи й уникнути непотрібних втрат, а державі – побудувати ринкову соціально орієнтовану економіку із професійним регулюванням з боку держави.

У цей час консалтинг, якщо й розвивається, то не завдяки, а всупереч тому, що відбувається сьогодні в Україні. Відношення до нього з боку держави й суб'єктів ринку говорить лише про те, що так зване «економічне зростання» не більш ніж декларація, а стрімке зростання номінального ВВП свідчить лише про сприятливу зовнішню кон'юнктуру, не забезпечену внутрішніми факторами. Останні дії влади з обмеження перед виборами цін на паливо, м'ясо й інші продукти харчування, а також механізми, які були для цього задіяні, зайвий раз підтвердили те, що діюча на сьогодні економічна модель в Україні, переставши бути

соціалістичною та плановою, так і не стала ринковою. І не стане, якщо серйозно та професійно не працювати над побудовою основ ринкової економіки.

А поки що Україна ще входить у 3 % провідних країн світу за кількістю досвідчених людей і у 25 % провідних країн світу за кількістю вчених і інженерів, але вже займає одне з перших місць за впливом інтелекту.

З метою ефективного розвитку управлінського консультування в Україні потрібно:

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

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

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

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

установлення тісних тривалих зв'язків між сторонами, заснованих не тільки на формальних положеннях консалтингового контракту, але й на взаємоповазі, довірі, відкритості партнерів, підтримці системи зворотного зв'язку за рамками встановленого строку.

3.3. Професійні асоціації в області консалтингу

В Україні не існує державного регулювання ринку консалтингових послуг. Дана діяльність не ліцензується й не регулюється спеціальним способом. Для розвитку ринку консалтингових послуг необхідне функціонування професійних громадських організацій, об'єднань гравців ринку.

Тепер в Україні існує кілька професійних асоціацій в області консалтингу:

Всеукраїнська асоціація «Укрконсалтинг». Зареєстрована в 1993 році, нараховує більше 140 членів – юридичних осіб. Президент – Лиховид Олег Едуардович;

Українська асоціація менеджмент–консультантів (УАМК). Зареєстрована в 1998 році й поєднує 55 індивідуальних членів. Президент – Рогошевський Ігор Григорович (www.uamc.com.ua);

Всеукраїнська асоціація центрів підтримки бізнесу (ВАЦПБ). Зареєстрована у 2002 р. і поєднує 30 центрів підтримки бізнесу, фондів підтримки бізнесу та громадські організації. Президент – Белявська Ганна Олександрівна;

Асоціація «Всеукраїнське об'єднання Бізнес Інтернет Центрів». Зареєстрована у 2005 р. і поєднує 7 Бізнес Інтернет Центрів. Президент – Кім Лілля Антонівна;

Українська мережа підтримки бізнесу (УМПБ) – інформаційна мережа, спрямована на розвиток приватного підприємництва в Україні. Учасники УМПБ – близько 700 організацій, які надають бізнес-послуги;

Українська консалтингова мережа (УКМ) – інформаційна мережа, що поєднує 11 регіональних бізнес-центрів.

Усі зазначені асоціації були засновані при підтримці проектів технічної допомоги. На даний час вони не є особливо активними на ринку.

Одним із завдань консалтингової асоціації є створення й підтримка кодексу етики та стандартів професійної практики. З опитаних респондентів 89% відзначили необхідність дотримання кодексу етики та стандартів професійної практики і тільки 11 % сказали, що їм важко відповісти на це запитання.

Щодо доцільності міжнародної акредитації, то 70 % підприємств відповіли позитивно, однак 10 % вважають будь-яку акредитацію й сертифікацію в консалтинговій діяльності недоцільною. Серед запропонованих видів міжнародної акредитації та сертифікації, більшість відзначили СМС – сертифікований менеджмент-консультант, а деякі фірми вибрали АСР (акредитована консалтингова практика) і АТР (акредитована тренінгова практика). Для розвитку ринку менеджмент-консалтингу в Україні необхідно зміцнити й активізувати професійні асоціації, приєднатися до глобального співтовариства консультантів і встановити міжнародні стандарти практики для підвищення професійного рівня консультантів та поліпшення якості послуг.

Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК) – це громадська організація, що поєднує професіоналів в області управлінського консультування. Асоціація створена для розвитку й підтримки діяльності консалтингових фірм і індивідуальних менеджмент-консультантів. УАМК надає якісну інформацію для власників бізнесу й менеджменту підприємств з питань реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності, розвитку бізнесу. Це інформація про те, що таке менеджмент-консалтинг, як працювати з консультантами, чого очікувати від такого співробітництва й де їх знайти. В УАМК більше 50 членів з різних регіонів України.

Категорії членства в УАМК:

Члени-засновники – учасники загальних зборів, тимчасова категорія на момент проведення зборів. Після зборів і виконання формальних процедур членства члени-засновники автоматично переходять у категорію «повний член».

Повний член. Вимоги по цієї категорією включають: досвід – не менше 2 років роботи в менеджмент-консалтингових проектах, вища освіта або 5-річний досвід роботи в менеджмент-консалтингу, сертифікати, що підтверджують підвищення професійної кваліфікації; практичні навички – 1 200 годин/рік менеджмент-консалтингової діяльності, робота як менеджмент-консультанта протягом останніх 2 років до теперішнього часу.

Асоційований член. Вимоги за цієї категорією включають: рекомендації 3 повних членів асоціації, не менше 1 року роботи в менеджмент-консалтингових проектах, вища освіта або 5-річний досвід роботи в менеджмент-консалтингу, сертифікати, що підтверджують підвищення професійної кваліфікації; практичні навички – 800 годин/рік менеджмент-консалтингової діяльності, робота як менеджмент-консультанта протягом останнього року до теперішнього часу.

Тимчасовий член. Вимоги за цієї категорією включають: рекомендації 3 повних членів асоціації, не менше 3 років роботи в менеджмент-консалтингових проектах, вища освіта або 5-річний досвід роботи в менеджмент-консалтингу, сертифікати, що підтверджують підвищення професійної кваліфікації; практичні навички – 1 200 годин/рік менеджмент-консалтингової діяльності, робота як менеджмент-консультанта протягом останніх 3 років до теперішнього часу.

Кандидат у члени. Вимоги за цією категорією включають: рекомендації 3 повних членів Асоціації, не менше 3 років практики в бізнес-організації, вища освіта (незакінчена) або 3-річний досвід роботи в бізнес-організації; практичні навички – знання середовища бізнесу, соціальний досвід і 3-річний досвід роботи в бізнес-організації.

Члени Асоціації мають право обирати й бути обраними в органи управління УАМК.

Особи, що не мають спеціалізованої професійної освіти або досвіду практичної діяльності в області менеджмент-консалтингу, але мають зацікавленість і бажання надалі цей вид діяльності обрати основним, можуть стати кандидатами в члени асоціації.

Кандидати в члени УАМК мають право брати участь у діяльності й заходах асоціації, дорадчого голосу під час процедури голосування, подавати пропозиції щодо вдосконалення діяльності асоціації. Кандидати в члени УАМК не можуть бути обраними на виборні посади в керівні органи асоціації. Час кандидатського стажу не може бути менше 1 року. Вступний внесок для кандидата на час кандидатського стажу становить еквівалент 30 доларів США в національній валюті.

Кандидат може бути запрошений на засідання комісії для відповідей на запитання, що пов'язані з його заявою, але не може бути присутнім під час обговорення кандидатури й голосування.

Рішення комісії визначаються простою більшістю голосів і оформляються відповідним протоколом. Кандидат письмово сповіщається про рішення комісії протягом 10 днів після ухвалення рішення. Кандидату в члени асоціації у прийомі може бути відмовлено. Рішення про відмову повинне бути аргументованим.

Рішення про прийняття у члени асоціації набуває чинності після офіційної реєстрації кандидата в реєстрі членом УАМК.

Така реєстрація здійснюється тільки після того, як кандидат:

оплатив вступний внесок;

оплатив членський внесок;

надав письмове зобов'язання завжди додержуватися статуту асоціації, її правил, положень, здійснювати свою діяльність відповідно до стандартів етичного і професійного кодексу, правил, затверджених асоціацією.

До офіційної реєстрації в реєстрі членів асоціації, прийнятий у члени кандидат зобов'язаний оплатити одноразовий вступний внесок, еквівалентний 100 долларам США в національній валюті.

Усі офіційно зареєстровані члени асоціації зобов'язані оплачувати річні членські внески в еквіваленті 100 доларів США в національній валюті у формі авансування.

Застосування дисциплінарного покарання у вигляді припинення членства або виключення з УАМК допускається винятково при наявності одного або декількох з нижче перерахованих підстав:

недотримання членом асоціації стандартів етичного і професійного кодексу або правил, затверджених асоціацією;

невиконання членом асоціації статутних зобов'язань, внутрішніх постанов і правил асоціації;

невиконання рішень дисциплінарного органу асоціації;

несплата членських внесків протягом трьох місяців.

У цей час членами асоціації є більше 50 осіб, які є представниками з таких міст:

Київ: Spektor, Sachs & Company, Project Consulting Group, InnoWare, Robertson & Blums Corporation, PricewaterhouseCoopers, Strategic Consulting Group, AWACS, Emergex Business Solutions, ADDFORCE Consulting, MPR Consult, Apple Consulting, Консалтингове об'єднання «Навігатор», ІНКОНС, Київменеджментконсалт Група, Компанія «Гранд-персонал», Київська консалтингова група;

Харків: ТОВ «Харків Менеджмент Консалтинг Інтернешнл» і Центр якості.

Донецьк (вугільний консалтинговий центр), Львів, Одеса, Вінниця, Черкаси, Миколаїв, Сімферополь.

Тема 4. Структура здійснення консалтингового процесу

4.1. Передпроектна стадія

Процес консультування становить логічний ланцюжок процедур, що виконується спільними зусиллями консультанта та клієнта для вирішення проблем і здійснення змін у клієнтській організації.

Консультаційний процес послідовно проходить передпроектну, проектну та післяпроектну стадії (табл. 4.1). На першій передпроектній стадії клієнтом установлюється наявність проблеми та необхідність залучення для її вирішення консультанта, що за результатами попередньої діагностики робить пропозицію клієнту за допомогою технічного завдання. Роль клієнта полягає в тому, щоб надавати підтримку консультанту в уточненні формулювань проблеми, в організації інформаційного забезпечення роботи (документи, інтерв'ю, опитування, зустрічі з керівництвом і персоналом). Ця стадія завершується укладенням контракту. Мета цієї стадії – забезпечити єдність у розумінні суті консультаційного проекту клієнтом і консультантом. Основні цілі проектної стадії: визначити конкретні результати та напрямки роботи; забезпечити вирішення проблеми та механізму впровадження рекомендацій; здійснити повну реалізацію запланованого. Заключна (післяпроектна) стадія пов'язана з виходом консультанта з клієнтської організації і планами майбутнього співробітництва. Призначення цієї стадії – забезпечити необоротність отриманих результатів.

Таблиця 4.1

Структура консалтингового процесу

Назва стадії	Характеристика етапів
1	2
Передпроектна стадія	1.1. Усвідомлення клієнтом наявності проблеми. 1.2. Визначення завдань (технічне завдання). 1.3. Технічна й фінансова пропозиції клієнту. 1.4. Укладання договору
Проектна стадія	Початок реалізації договору. 1-й етап – діагностика: збір даних на об'єкті та їх обробка; систематизоване визначення проблеми. 2-й етап – розробка рішень: визначення поля припустимих рішень; вибір рішень, що рекомендуються; подання рішень керівництву клієнтської організації.

1	2
	3-й етап – упровадження рішень: розробка програми впровадження; упровадження; контроль за впровадженням; оцінка результатів проекту; остаточне завершення; вихід консультанта із клієнтської організації. Кінець реалізації договору
Післяпроектна стадія	3.1. Презентація результатів. 3.2. Остаточні фінансові розрахунки. 3.3. Аналіз змін, що відбулися в результаті проекту, у клієнтській організації й пошук ідей для нових проектів з тим або іншим клієнтом. 3.4. Самоаналіз діяльності консультанта з проекту з метою вдосконалення методів його роботи

Ґрунтуючись на структурі консалтингового процесу, детально розглянемо етапи його здійснення.

Починається консалтинговий процес із передпроектної стадії. Першим кроком цієї стадії є визнання клієнтом наявності в нього такої проблеми, рішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Саме виходячи з цього, клієнт і звертається до консультанта. Звернення клієнта до конкретного консультанта або консалтингової фірми може визначатися цілим рядом причин:

- професійною репутацією консультанта або фірми;
- рекомендаціями інших клієнтів, задоволених їх роботою;
- згадуванням консультанта або консалтингової фірми у пресі, довіднику або спеціальному виданні;
- враженням від презентації, проведеної консультантом на конференції з управління;
- попередньою роботою з даним консультантом або фірмою.

Дослідження ринку консалтингових послуг показують, що у процесі пошуку консалтингової фірми менеджерами найчастіше використовуються мережа Інтернет, а також рекомендації референтних для

менеджера осіб. Рідше застосовуються професійні журнали, конференції, асоціації консультантів, довідники.

При зверненні до консультанта клієнт може вже мати формулювання проблеми, яку необхідно вирішити, а в ряді випадків у нього є навіть технічне завдання з її вирішення.

Клієнтська організація у випадку оголошення конкурсу підготовлює для консалтингових фірм (консультантів) запрошення до участі в конкурсі й технічне завдання. У запрошенні (у письмовій формі) міститься така інформація:

- строк подання пропозиції;

- кому повинна бути спрямована пропозиція;

- робоча мова проекту;

- критерії відбору консультаційних фірм (консультантів).

У технічному завданні (у світовій практиці прийнятий англomовний термін *terms of reference*) формулюються завдання для консультантів, визначаючи тим самим рамки консультаційного проекту й установлюючи вимоги, які повинна задовольняти консультаційна послуга.

Технічне завдання може бути підготовлено у випадку наявності в організації – потенційному клієнті – внутрішніх консультантів або потужного аналітичного відділу, а також при здійсненні технічної допомоги, що надається урядовими організаціями та фондами.

Основні розділи технічного завдання розробляються таким чином, щоб при аналізі технічних і фінансових пропозицій консультаційних фірм одержати відповіді на наступні запитання:

Чому саме ця консалтингова фірма може якісно вирішити поставлену проблему?

Як консультаційна фірма може підтвердити позитивний ефект від своїх послуг?

- Які конкретно результати будуть отримані?

- Коли результати будуть отримані?

Єдиної стандартної форми технічного завдання немає. Його зміст визначається характером розв'язуваної проблеми. Звичайно технічне завдання включає таку інформацію:

- коротка інформація про клієнта;

- мета проекту;

- послуги, які потрібні від консалтингової фірми (консультанта);

- строки виконання проекту;

перелік документів, що подаються на конкурс, які підтверджують досвід та компетентність фірми (консультанта);

розподіл обов'язків між консультантами та клієнтською організацією;

вимоги до інформації про гонорари та витрати на проект;

контактна особа.

Правильно складене технічне завдання – це документ, у якому визначені найбільш важливі положення майбутнього консультаційного проекту та бажаний результат. Разом з тим технічне завдання не повинно обмежувати волю консультантів у виборі методичного інструментарію.

Одержавши технічне завдання, консультаційні фірми або консультанти готують свої пропозиції, які становлять виражене в письмовій формі бажання й обґрунтування здатності консультаційної фірми (консультанта) надати консультаційну послугу клієнтській організації. При цьому змістовна частина пропозиції називається технічною пропозицією, а обґрунтування вартості консультаційного проекту – фінансовою пропозицією.

Структура пропозиції повинна відповідати структурі технічного завдання. У цьому випадку, одержуючи всю необхідну інформацію, клієнт не має труднощів при порівнянні пропозицій різних консультаційних фірм.

Якщо у клієнтській організації немає технічного завдання, то консультант повинен провести попереднє дослідження. Це дослідження вже саме по собі міні-проект, спрямований на:

збір даних з певної проблеми;

аналіз зібраних даних і всієї наявної попередньої інформації з метою виявлення основних питань;

визначення напрямків подальшого дослідження для вирішення цих питань;

побудову плану ходу робіт над проектом;

визначення необхідних дослідницьких ресурсів (консультантів, матеріальних ресурсів, устаткування й т.д.).

Під час попереднього дослідження важливо визначити саму проблему, а не її симптоми. Досить часто, запрошуючи консультанта, клієнт саме й видає симптоми за причини, що обумовили ситуацію в організації.

На етапі попереднього дослідження необхідно також оцінити клієнта, з яким консультант має справу, й визначити характер робочих взаємин, які повинні будуть скластися між ними. Йому потрібно буде визначити, наскільки слухним клієнтом для консультанта є дана організація, чи знайомий клієнт з використанням послуг консультантів з питань управління та чи може керувати консалтинговим проектом. Якщо такого досвіду немає, то надалі консультанту необхідно приділити більше уваги управлінню проектом і спрямуванню клієнта на більш ефективно використання консультаційних послуг.

Оскільки пропозиція є основою контракту між клієнтом і консультантом, вона повинна містити такі питання:

робота, яку повинен виконати консультант (і робота, що виконуватися не буде);

ресурси, які повинен забезпечити клієнт;

графік виконання робіт і тривалість проекту в цілому;

принципи оплати роботи.

Природно, що деякі із цих аспектів можуть бути переглянуті в ході проекту. При цьому будь-які зміни вимагають документального закріплення, наприклад, у листі клієнта, що підтверджує зміни.

Перші контакти консультанта та майбутнього клієнта важко переоцінити. Як правило, клієнт ще не зробив свого остаточного вибору, а консультант усе ще веде маркетинг своїх консультаційних послуг. Від того, яке враження справить консультант або які аргументи на користь купівлі саме його послуг він приведе, багато в чому залежить укладання майбутнього контракту на надання консультаційних послуг.

Для потенційних клієнтів основними критеріями якості консалтингової фірми є:

іміджеві (популярність фірми, позиція в рейтингу, досвід роботи в консалтингу, результати минулих проектів);

процесуальні (якість пропозицій і презентації, володіння навичками продажів);

вартісні (співвідношення «ціна–якість»);

особистісні критерії (вміння консультанта схилити до себе людей).

Для ефективно роботи із зовнішніми консультантами потрібно вміти грамотно їх вибирати й кваліфіковано взаємодіяти з ними. При здійсненні вибору необхідно звернути увагу на таке:

насамперед, потрібно особисто зустрітися з потенційним

консультантом. При цьому велике значення має те, про що говорить консультант – про абстрактні успіхи своєї фірми або про конкретні реалізовані проекти. Насторожуючим фактом може послужити готовність консультанта «з порога» вирішити будь-яке завдання;

велике значення має також те, як і що розповідає консультант про своїх клієнтів. Професійний консультант ніколи не дозволить собі розкрити конфіденційні подробиці або говорити про клієнтів нешанобливо;

багато про що можуть сказати рекламні матеріали консультанта, а також візитні картки його співробітників. Інформативність і гарне поліграфічне виконання свідчать про солідність фірми;

документ, що містить технічну пропозицію, повинен бути добре структурований і оформлений, відображати постановку завдання та методи її вирішення;

запропонований консультантом склад команди для виконання консалтингового проекту та опис попереднього досвіду фірми мають переконливо свідчити про здатності успішно вирішити поставлене завдання;

надійним джерелом інформації про консультанта та про консалтингову фірму є відгуки попередніх клієнтів.

Одержати замовлення консультанту може допомогти розуміння того, що найважливішим при продажу послуг є розуміння процесу купівлі з погляду клієнта, а не процесу продажу. Чим краще фахівець навчиться міркувати, як клієнт, тим простіше йому буде знайти потрібні слова, щоб одержати замовлення. Усі професіонали повинні розуміти, що відбувається у процесі купівлі. Завдання розвитку практичної діяльності з погляду професіонала ділиться на дві стадії: маркетинг і продаж. З погляду покупця ці дві стадії розглядаються як кваліфікація та вибір.

У більшості випадків після попереднього відбору визначаються групи фірм або кількох людей, які можуть успішно вирішити завдання, однаково шановні та компетентні. Після первинного вибору, замість запитання, чи зможете ви зробити це, клієнт запитує себе, чи хочу я працювати з вами. І в цьому випадку роль відіграють не професійні характеристики фірми, а особистісні характеристики її представників.

Серед усіх претендентів необхідно знайти виконавця, що заслуговує довіри. Тому завдання професіонала – переконати клієнта в тому, що саме йому можна довіряти.

Необхідно знайти індивідуальний підхід і стати корисним. А це неоціненна перевага, тому що немає кращого способу завоювати довіру, ніж стати корисним клієнту із самого початку. Той, хто запропонує клієнту шляхи виходу із ситуації, що створилася, не роблячи на нього тиску, скоріше підійде клієнту, ніж той, хто буде намагатися бути йому корисним, набиваючи ціну. Якщо клієнт дійсно має інтерес для консультанта, необхідно ставитися до нього так, начебто він уже був клієнтом.

Більшість проектів продаються на початковому етапі: формальна пропозиція або презентація просто підтверджують (або руйнують) рішення, що сформувався у клієнта щодо укладання договору.

З юридичної, формальної, сторони договір на надання консалтингових послуг не має яких-небудь істотних відмінностей від інших договорів. Найбільш розгорнуті та деталізовані договори розроблені міжнародними організаціями, що здійснюють консультаційно-технічну допомогу. Це, насамперед, Європейський Союз, Світовий банк, Міжнародна організація праці та ін. Типові форми договорів на консалтингові послуги рекомендуються деякими національними асоціаціями консультантів для своїх членів. Порядок укладання договору на консультування залежить від юридичної системи конкретної країни.

В Україні як типові форми договорів при здійсненні консалтингових послуг використовують форми договорів, що застосовуються для здійснення наукових досліджень. Для консультаційних фірм – це договір на проведення науково-дослідних робіт, консультаційно-інформаційного обслуговування, для групи консультантів – це договір підряду з тимчасовим трудовим (творчим) колективом, для індивідуальних консультантів – це трудова угода.

4.2. Проектна стадія

Після підписання договору між консалтинговою фірмою та клієнтською організацією настає проектна стадія консалтингового процесу. Проектна стадія здійснюється вже в рамках укладеного договору.

Діагностика підприємства – це комплексна система оцінки діяльності підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані економічні рішення шляхом взаємозалежного вивчення всіх аспектів діяльності

підприємства: комерційного, виробничого, інвестиційного та фінансового. Вона здійснюється у формі дослідження, метою якого є чітке визначення основних параметрів функціонування клієнтської організації, що мають відношення до проблеми, для вирішення якої притягнутий консультант. Комплексна діагностика становить докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації і є основою для визначення як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів [16].

Для успішного проведення діагностичного дослідження важливо правильне розуміння характеру проблеми. Залежно від ситуації, з якою зіштовхнулася клієнтська організація, перед консультантом можуть поставити завдання виправити ситуацію, що погіршилася (проблема корекції), поліпшити існуючу ситуацію (проблема вдосконалення) або створити якісно нову ситуацію (проблема творчого розвитку) [3].

Для консультанта, що має справу із проблемою корекції, важливим буде проаналізувати дані про попередній розвиток ситуації, звертаючи особливу увагу на зовнішні та внутрішні фактори. Він намагається відновити зворотний порядок змін, що відбулися, знайти та ліквідувати причини, які обумовили негативні наслідки.

У випадку проблеми вдосконалення також проводиться вивчення попередніх подій, але роль їх буде менш важлива, тому що в цьому випадку основна увага приділяється існуючій ситуації.

У випадку проблеми творчого розвитку консультант має справу з найменшою кількістю вихідної інформації. Найчастіше є лише бажання змін, а іноді загальних ідей. Так відбувається в тому випадку, коли за допомогою консультанта звертається процвітаюча організація. Перед консультантом ставиться завдання знайти зовсім нові сфери бізнесу, відшукати якісно нові способи мотивації співробітників, розвинути нетрадиційні для організації види послуг і т. д. Консультант повинен шукати можливі моделі майбутнього розвитку, використовуючи свою уяву та творче мислення.

Як правило, реальні проблеми, що виникають в організації, можуть включати елементи всіх трьох типів проблем. Наприклад, дуже часто, перш ніж вирішити проблему корекції, доводиться знайти щось якісно нове, що раніше не існувало в організації, тому що інакше неможливо зупинити процес погіршення ситуації.

При проведенні діагностики консультант розглядає таке коло питань:

- організація в цілому (історія, положення та традиції);
- оточення (зовнішнє середовище) організації;
- мета і завдання організації;
- менеджмент;
- маркетинг;
- виробництво;
- дослідницька робота;
- кадри;
- фінанси;
- ефективність діяльності.

Вирішення будь-яких проблем починається з дослідження. Перед тим як проектна група висуне початкові гіпотези, перед тим як проблема буде розкладена на компоненти та будуть виділені ключові фактори, необхідно зібрати інформацію. При цьому існує безліч прийомів для швидкого початку дослідження.

Вид обраної інформації та її спрямованість будуть залежати від області, в якій проводиться дослідження, від розуміння проблеми та постановки цілей і завдань. Інакше кажучи, потрібно, насамперед, провести відповідний аналіз, на основі якого можна визначити, які дані збирати, і встановити, що з ними робити, коли вони будуть зібрані. Збір даних вимагає часу, тому варто обмежитися збором тих даних, які дійсно необхідні для досягнення мети. У першу чергу, консультант повинен проаналізувати характер проблеми і спробувати з'ясувати, як її можна вирішити. Спочатку отримана інформація має використатися для перевірки гіпотез і формулювання нових гіпотез, що доповнюють первинні.

Джерелами інформації для консультантів звичайно служать:

- письмові джерела, фільми, мікрофільми, записи на магнітних носіях, графіки, комп'ютерні файли;

- спостереження;

- особисті враження людей, що працюють в організації.

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

- спостереженням;

- спілкуванням з людьми;

вивченням документів або інших матеріалів.

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

інтерв'ю – зустрічі з одним опитуваним;

дискусійної групи – зустрічі з кількома людьми;

анкетування – методу створення документальної інформації.

Інтерв'ю – це зустріч один на один між консультантом і співробітником клієнтської організації.

Переваги інтерв'ю:

дозволяє встановити особистий контакт із персоналом клієнтської організації, що в іншому випадку неможливий;

може бути використане для збору інформації з неструктурованих питань;

дає можливість персоналу клієнтської організації відчувати, що він сприяє дослідженню;

дозволяє зрозуміти організацію та колектив, тому що інтерв'ю проводиться в реальному середовищі;

особистий контакт може бути використаний для одержання додаткової інформації як за рахунок довірчої атмосфери проведення інтерв'ю, так і за рахунок додаткових джерел, якими володіє опитуваний.

Недоліки при використанні інтерв'ю:

забирає багато часу;

важко провести відбір тих, з ким необхідно провести інтерв'ю;

неструктурований характер зібраної інформації утруднює її подальший аналіз.

Практично в кожному проекті консультанту необхідно проводити інтерв'ю. За допомогою інтерв'ю консультанти заповнюють пробіли у своїх знаннях і доповнюють їх знаннями та досвідом клієнтів.

Проведення інтерв'ю – важлива частина процесу роботи над вирішенням проблем у багатьох консалтингових фірмах. Звичайно, багато чого можна почерпнути із журнальних статей, книг, наукових видань. Однак досконально довідатися про клієнтську організацію можна лише задаючи питання й одержуючи відповіді від людей, що безпосередньо працюють у ній.

Дискусійна група – це зустріч, на якій є присутніми більше одного співробітника клієнтської організації.

Переваги дискусійної групи:

насамперед, можна зустріти набагато більше людей при груповому обговоренні, ніж при індивідуальній співбесіді;

групове обговорення може використовуватися з метою підняття престижу проекту або як елемент програми змін;

усвідомлюючи, що й інші члени групи поведуться відкрито, люди можуть почувати себе більш упевнено при висловленні своїх поглядів.

Недоліки дискусійної групи:

наявність великої кількості людей у групі залишає мало часу для висловлень кожного окремо, не дає можливості одержати повні відповіді, крім того, один або два чоловіки взагалі можуть домінувати протягом усієї дискусії;

необхідність висловлюватися перед колегами може викликати почуття скутості;

збори, як правило, проводяться у спеціально відведеному для цього приміщенні, тому в консультанта не буде можливості побачити офіси;

порівняно з інтерв'ю це більш складна робота, тому що доводиться одночасно записувати та регулювати дискусію.

Анкетування. Під терміном «анкета» розуміється будь-який документ, розроблений консультантом з метою одержання інформації від респондента.

Переваги анкетування:

У разі необхідності може бути опитана дуже велика кількість людей; відповіді досить легко можуть бути проаналізовані;

займає менше часу в опитуваного або більш легко сполучається з його роботою, ніж інтерв'ю;

полегшує проведення статистичного аналізу;

при великому числі опитуваних дає можливість застосовувати спеціальні символи, що дозволяють створювати анкети за допомогою комп'ютера.

Недоліки анкетування:

дає можливість одержувати відповіді тільки на ті запитання, які сформульовані в анкеті, тому необхідно бути впевненим, що це саме ті запитання, на які потрібно одержати відповідь;

відсутня можливість пояснити запитання, тому вони повинні бути ясними і чіткими;

у респондентів може виникнути почуття деякої стриманості при необхідності відвертого викладу своєї думки на папері;

не дає відображення почуттів респондента відносно запитання, якщо тільки це не було передбачено в анкеті;

малоймовірно одержати 100 % відповідей, оскільки люди можуть проігнорувати анкету або не поспішати з її заповненням, результатом може бути незбалансована вибірка.

Збору й аналізу даних нерідко приділяють недостатньо уваги. Однак вибір тих даних і проблем, які варто шукати й вивчати, а якими можна зневажити, багато в чому визначає правильність та якість пропонуваніх рішень.

По-перше, консультант повинен систематизувати дані. Основними критеріями класифікації, що використовуються в консультуванні, є час, місце, структура та фактори впливу.

Класифікація за часом відображає загальні напрямки руху, випадкові й періодичні коливання. Класифікація за місцем допомагає при вивченні проблем у різних підрозділах організації. Класифікація за структурою використовує певне число критеріїв (працівники, матеріали, товари й т.п.). Класифікація за факторами впливу є підготовчим етапом до функціонального та причинного аналізів.

По-друге, консультант повинен аналізувати взаємозв'язки і причини. Він може перевірити, чи існують особливі залежності між різними факторами й подіями, і якщо існують, то розглянути їх характер. У цьому випадку зв'язки можуть бути подані в кількісній формі та визначені у вигляді функції, а мета консультанта – виявити тих з них, які мають систематичний, а не випадковий характер. Інший спосіб вираження цих зв'язків – фінансові коефіцієнти, які звичайно використовуються для фінансової оцінки організації.

По-третє, консультант повинен провести узагальнення інформації для того, щоб остаточно сформулювати діагноз, тобто визначити сутність і особливості проблем клієнтської організації, систематизувавши їх відповідно до завдань проекту.

Звіт про проведені дослідження підсумовує результати діагностики й подаються клієнту для схвалення й одержання можливості перейти до наступного етапу.

Розробка рішень. Після того як здійснена діагностика, проект вступає у свою основну фазу, під час якої консультанти розробляють,

оцінюють і подають клієнту можливі рішення проблем. Мета – знайти правильне, комплексне рішення проблеми. Цей період включає роботу з альтернативними рішеннями, їх оцінкою, розробкою плану здійснення змін і надання клієнту пропозицій для ухвалення остаточного рішення.

Наступний крок консультанта – розробка пропозицій про способи поліпшення положення клієнта. Для цього він:

1) застосовує знання про способи вдосконалення, отримані з різних джерел:

з досвіду самого консультанта при виконанні попередніх проектів, а також з архівної документації і картотеки консультаційної фірми;

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

від працівників інших підрозділів клієнтської організації, які мають знання з конкретного процесу;

2) використовує свої творчі здібності знаходити або розробляти що-небудь нове, а також інші методики, такі, як мозковий штурм, синектика тощо.

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

При цьому консультант повинен пояснити:

чим нова ситуація буде краще існуючої;

можливий ризик;

умови, які клієнт повинен створити для впровадження рекомендацій.

Важливий аспект планування дій – розробка стратегії і тактики здійснення змін. Важливо, наприклад, розрахувати всі необхідні фінансові та матеріальні ресурси, уточнити вплив змін на персонал і його відповідну реакцію. Рішення, прийняте за пропозицією консультанта, може бути кінцевим етапом проекту, якщо клієнтській організації не буде потрібна подальша допомога консультанта.

Упровадження рішень. Консультант може брати участь у реалізації своїх пропозицій у такий спосіб:

забезпечувати порадами персонал, відповідальний за реалізацію;

коректувати деякі деталі вироблених раніше рішень;

навчати персонал клієнта.

На етапі впровадження консультант повинен бути готовим відповісти на будь-які запитання та допомогти персоналу клієнта впоратися з будь-якою проблемою. Консультант розробляє також часовий графік, систему заходів, що забезпечують зміни, і форму їх контролю.

Навчання новим методам роботи припускає проведення семінарів, дискусій, створення спеціальних проектних груп тощо. На цьому етапі консультування ретельно перевіряється правильність виконання пропозицій, підготовлених консультантом у співробітництві із клієнтом. Намічені зміни стають реальністю. Тут можуть виникати нові проблеми та труднощі, виявляються неправильні пропозиції або помилки у плануванні. Опір змінам може істотно відрізнятись від того, що очікувалося на стадії діагностики та планування. Можливо, доведеться коректувати первісний проект і план дій.

Упровадження рішень повинне відбуватися при підтримці та контролі з боку консультанта, для того щоб уникнути можливих відхилень від намічених рішень. При відсутності контролю можливості модифікувати організацію й розвивати зміни можуть бути не використані.

Поступово відповідальність консультанта в здійсненні проекту стає все меншою, а відповідальність персоналу клієнтської організації зростає, мета цього – завершити перебування консультанта в організації до того моменту, коли її персонал зможе працювати самостійно в новій ситуації.

4.3. Післяпроектна стадія

Заключна стадія процесу консультування складається з декількох етапів. Робота консультанта під час виконання завдання, використані методи, впроваджені нововведення, а також отримані результати повинні бути оцінені як клієнтською організацією, так і консалтинговою фірмою. У цей час подаються та приймаються заключні звіти.

В остаточний звіт консультанта включаються:

- перелік виконання робіт;
- проблеми, вирішення яких особливо важливо для клієнтської організації;
- можливі альтернативи;
- висновки консультантів.

Можливо наведення рекомендацій з розбивкою за часом, графіками їх реалізації, із вказівкою необхідних матеріальних та інших ресурсів.

Критика окремих працівників управлінської ланки в остаточний звіт не включається, а передається керівництву клієнтської організації в конфіденційній бесіді.

Особливе значення надається правильному поданню остаточного звіту клієнтові. Звіт відправляється у клієнтську організацію не поштою, для його вручення прибуває один із вищих керівників консалтингової фірми, який попередньо всебічно ознайомлюється із суттю проекту та проводить коректування й остаточне редагування підсумкового документа.

Ознайомлення вищого керівництва клієнтської організації з остаточним звітом подається у вигляді презентації. До правил успішної презентації відносяться:

- структура презентації, що складається з: 30 % – зміст, 70% – вміння говорити і поводитися;

- використання у презентації прикладів, особистого досвіду, порівняння, картинок і реальних предметів;

- активізація уваги за допомогою питань;

- використання гумору й жартів;

- пояснення кожного логічного блоку;

- підтримка візуального контакту;

- використання візуальних засобів, таких як відеоматеріали, моделі, таблиці й т. д.

При проведенні презентації основна роль відводиться розумінню клієнтською організацією кінцевих результатів роботи, для цього необхідні [9]:

- простота (використовувати прості слова, специфічні терміни пояснювати);

- ясність структури виступу (застосовувати логічну структуру, говорити про важливі речі);

- чіткість (звертати увагу на важливу інформацію);

- стимулювання (створювати інтерес, говорити переконливо, використовувати приклади).

Для того щоб постійно утримувати увагу клієнта при проведенні презентації потрібно: мати в запасі цікаві історії і факти, які відповідають

даному питанню; ставити риторичні запитання; нагадувати про мету зустрічі; підкреслювати кінцеві результати; робити паузи і змінювати інтенсивність голосу.

Важливим моментом взаємодії консультанта та клієнтської організації є контроль виконання проекту. Він здійснюється як клієнтом, так і самим консультантом у ході проекту (моніторинг) і після його завершення (оцінка результатів).

Оцінка результатів роботи консультантів може здійснюватися такими трьома основними методами.

Перший метод – порівняння діяльності консультанта з вимогами до його роботи, зафіксованими в контракті, при цьому повинна бути визначена об'єктивна оцінка повноти і якості виконання завдання.

Другий метод – оцінка внеску консультанта у підвищення економічної ефективності роботи клієнтської організації. Вплив його роботи повинен відображатися на прибутку, а також на інших фінансових показниках. Наприклад, можна спробувати визначити, чи дійсно обсяг продажів збільшується в результаті підготовленої програми зі збуту й інших інноваційних заходів в області маркетингу.

Третій метод – визначення реальних змін, що виникли в результаті залучення консультанта.

Розглянемо ці методи докладніше.

1. Порівняння реального виконання проекту з наміченим.

По-перше, цілі проекту повинні бути визначені в контракті. Звіт консультанта показує, чи досягнуті ці цілі, чи можуть вони бути досягнуті через прийнятий період часу, наприклад, чи приносила інтенсивна реклама клієнтській організації додатковий прибуток, як планувалося. Клієнт разом з консультантом оцінює результати для того, щоб зрозуміти, наскільки вони досягли мети. Два фактори є істотними для оцінки успішності виконання завдання: консультант повинен чітко визначити рамки програми, а клієнт має усвідомити необхідність контролю під час виконання завдання. Непорозуміння, пов'язані з визначенням цих рамок, можуть бути однією із можливих причин незадоволеності роботою консультанта. Клієнт повинен визначити, наскільки консультант дотримується рамок завдання. Однак якщо він і виходить за ці рамки, клієнт однаково може високо оцінити кваліфікацію консультанта. І навпаки, якщо консультант занадто точно дотримується

рамках завдання, клієнт може витратити багато сил на адаптацію проекту до ситуації, що змінилася.

По-друге – стиль, що використовує консультант. Чи пунктуальний він? Чи завжди ввічливий? Чи реагує на зауваження конструктивно? Чи створює він конфліктні ситуації серед працівників організації?

По-третє, компетенція консультанта може бути оцінена за його здатністю відповідати графіку роботи. Якщо були встановлені точні дати для здійснення контролю за виконанням завдання, консультант повинен дотримуватися їх, особливо якщо це стосується стратегічного планування.

2. Внесок консультанта у підвищення економічної ефективності.

Зовсім справедливо очікувати, що робота консультанта буде сприяти більш стійкому фінансовому становищу клієнтської організації.

Звіт про прибутки і збитки та балансовий звіт – це фінансові документи, які відображають фінансовий стан клієнтської організації. Вони складаються з багатьох частин, кожна з яких визначає рівень результатів.

Обсяг продажів: основна мета – збільшити обсяг продажів, що може бути виражене у перевищенні рівня минулого року або порівнянні практичного прибутку із планом. Так, консультант з маркетингу може розробляти велику кількість заходів, які прямо або опосередковано поліпшують корпоративну діяльність із продажу. Наприклад, він може розробити політику продажів або програму навчання торговельних агентів.

Повернення продукції: консультант, покликаний зменшити повернення продукції, повинен зосередитися на таких питаннях, як дизайн виробу, контроль за якістю тощо. Результатами можуть бути скорочення рекламаций і задоволення попиту.

Собівартість реалізованої продукції: консультант, покликаний мінімізувати собівартість реалізованої продукції, повинен розглядати розташування товарних складів, управління потоками матеріалів або виробниче планування та контроль. Оцінка результатів може визначатися швидкістю обігу, відсотками своєчасних поставок, стратегічним розподілом матеріалів і запасів.

Трудомісткість продукту: результат участі консультанта може бути оцінений з великим ступенем точності. Це може виражатися у

зменшенні витрат, підвищенні продуктивності праці та контролю за експлуатаційними витратами.

Загальні витрати: в цьому випадку діяльність консультанта може бути оцінена безпосередньо за поліпшеннями, що здійснені в області продажів і адміністративній області. Наприклад: чи перебуває собівартість реалізованої продукції на рівні інших організацій у цій області, чи стає відсоток витрат на реалізацію продукції менше в міру зростання обсягу продажів і т. д.

Кошти: клієнтська організація може визначити готівку, необхідну для капітальних витрат, короткострокових інвестицій і поточних оперативних потреб.

Рахунки дебіторів: робота консультанта може бути оцінена за його безпосереднім впливом на показники цієї статті балансу. У випадку успіху баланс організації повинен показати зниження дебіторської заборгованості, що само по собі може скласти значну суму навіть без обліку поточної відсоткової ставки.

Товарно-матеріальні запаси: роботу консультанта можна оцінити відносно контролю за товарно-матеріальними запасами як у звіті про прибутки та збитки, так і в балансі.

Труднощі цього методу оцінки роботи консультантів полягає не тільки у складності розрахунків економічного ефекту взагалі, але й у визначенні тієї частки, що виникає в ньому саме завдяки роботі консультантів. Крім того, у консалтингових проектах, орієнтованих на довгострокові цілі, ефект може накопичуватися протягом досить тривалого часу та проявлятися у фінансових результатах лише опосередковано.

Одним із методів розрахунку фінансових результатів впливу консалтингового проекту є такий. Консультант разом із клієнтом визначає фінансові показники підприємства (витрати, прибуток і т. д.) за місяць до початку проекту та через певний строк (звичайно від 1 до 6 місяців) після впровадження рекомендацій консультанта. Отримана різниця (або обговорений між клієнтами й консультантом відсоток від неї) розглядається як ефект від роботи консультантів. Зрозуміло, такі підрахунки носять багато в чому умовний характер, але із практики відомо, що близько 20 % успішних консалтингових проектів дають результати вже протягом 30 днів після їх реалізації, а інші 80 % – протягом наступних 6 місяців.

3. Визначення реальних змін.

До реальних змін у клієнтській організації відносяться, насамперед, ті, що впливають на:

нові можливості персоналу організації – це навички та вміння, придбані працівниками клієнтської організації в ході спільної роботи з консультантом;

нові системи – це впроваджені консультантом системи маркетингу, бухгалтерії, інформації, оцінки діяльності підприємства;

нове поводження – це зміна відносин між менеджерами та підлеглими, між персоналом організації;

нові програми – це розроблені консультантами програми розвитку підприємства та продажу його продукції.

Усі ці результати консультант повинен описати й обґрунтувати у своєму заключному звіті, а клієнт – перевірити наведені у звіті відомості. Клієнт має постаратися також об'єктивно оцінити і свою власну діяльність у ході роботи з консультантом.

Завершальним і узагальнюючим моментом в оцінці роботи консультантів повинна бути відповідь клієнта на два запитання:

Чи хочу я знову працювати із цією консалтинговою фірмою?

Чи можу я порекомендувати її своїм партнерам по бізнесу?

Якщо з'являється інтерес продовжувати співробітництво, ведуться переговори щодо майбутніх договорів і подальшої роботи. Після завершення всіх цих операцій консультант залишає клієнтську організацію, а завдання з консультування або проект завершується зі взаємною згодою. Таким чином, ця стадія консалтингового процесу полягає в аналізі змін, що здійснилися у клієнтській організації, у вирішенні питань, пов'язаних з можливим розширенням проекту у зв'язку з новими проблемами, які або виявлені у ході реалізації проекту, або виникли в результаті досягнення організацією нового стану після реалізації проекту.

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

МОДУЛЬ 2

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 5. Організація консультаційної діяльності

5.1. Форми організації консультаційної діяльності

Фахівці, що здійснюють консалтингову допомогу, називаються консультантами. Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів. Зовнішні – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, що надають послуги клієнтам на основі відповідного договору. Внутрішні – це фахівці з економіки й управління, зайняті у штаті організації (вони складають аналітичну, «штабну», науково-дослідну підсистему). Співвідношення зовнішнього і внутрішнього консультування показано на рис. 5.1.

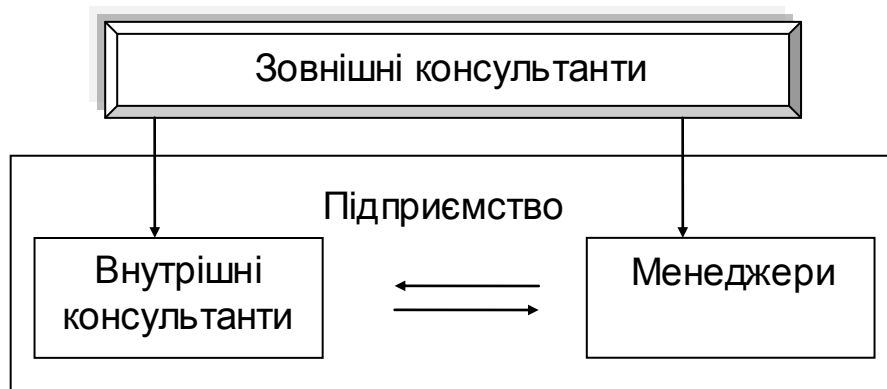


Рис. 5.1. Зовнішні та внутрішні консультанти

Перевагою внутрішніх консультантів є те, що вони добре знають своє підприємство, але в той же час існує декілька негативних моментів:

їм треба платити постійну заробітну плату та витратити гроші на їх навчання;

внутрішні консультанти не піддаються зовнішній критиці, і помилки, які вони роблять, рідко виявляються;

вони не мають постійно поновлюваного досвіду роботи в інших галузях або на інших підприємствах;

їх становище може призвести до безініціативності та відсутності творчого підходу;

внутрішньому штату може не вистачати управлінських навичок і інноваторського відношення при виконанні ускладненого проекту.

Зовнішні консультанти мають великий досвід роботи, вони не бояться працювати на всіх рівнях клієнтської організації, найбільш складні проблеми більш охоче будуть обговорюватися саме з ними. Їм виплачується лише гонорар за конкретний проект, тим самим витрати на навчання та розвиток своїх фахівців знижуються. Крім того, зовнішні консультанти мають безліч контактів і можуть здійснювати ефективний пошук партнерів.

Існує п'ять основних видів зовнішніх консультантів – консалтингових фірм.

Перший вид – це багатопрофільні фірми, що спеціалізуються на різних видах професійних послуг. Управлінське консультування – додаткова послуга, що існує для підкріплення основних. У багатопрофільних фірмах консультанти з управління – це власне кажучи, допоміжні співробітники, від яких потрібна, насамперед, підлегла, виконавська роль. Вони добре вивчають суміжний бізнес, і вміло взаємодіють із фінансовими, правовими й іншими консультантами. А це шанс на створення комплексних консультаційних команд, на які існує гарний попит.

Другий вид – це спеціалізовані фірми в якійсь області управлінського консультування. Наприклад, є консультаційні фірми, що спеціалізуються тільки на мотивації (побудова систем заробітної плати, соціальних пакетів, премій, бонусів та ін.), реструктуризації, реінжинірингу, стратегії й т. д. У них створюються свої професійні школи.

Третій вид консультаційних фірм – лідерські. Вони створюються навколо сильної особистості висококласного фахівця. Дуже сильні лідери можуть постійно втримувати біля себе до 20 співробітників. Інші мають одного-двох співробітників, що підлаштовуються під стиль роботи лідера. Деякі з них створюють так звані оболочкові фірми, тобто під конкретні проекти запрошують своїх колег, а як тільки ці проекти закінчуються, вони йдуть до наступного клієнта або назавжди.

Четвертий вид – партнерство – це група консультантів, кожен з яких – фахівець у своїй області, що має свою клієнтуру й може працювати незалежно від інших. Проте вони прагнуть спільно

фінансувати загальний офіс, оргтехніку в ньому, секретаріат, бухгалтера й інших допоміжних співробітників. Тоді кожен по черзі може користуватися цим офісом як своїм: запрошувати туди клієнтів, влаштовувати особисті презентації, одержувати необхідну інформацію та розсилати свою, вести поточну роботу. Коло таких партнерів найчастіше складається із 6–8 осіб. Час від часу вони запрошують один одного у свої консультаційні проекти для спільної роботи у клієнта, переймають один у одного методи та досвід. Крім того, вони періодично проводять у своєму офісі внутрішні семінари для спільного обговорення важких випадків, нових тенденцій у консалтингу, літератури, підготовки спільних публікацій і т. д.

П'ятий вид – незалежні індивідуальні консультанти, які так чи інакше оформляють свій юридичний статус на ринку, а іноді й не оформляють його. Саме такі консультанти становлять більшість в «оболонках» інших фірм. Їх успіх залежить від поваги та репутації у професійних колах.

У багатопрофільних і спеціалізованих фірмах робота поставлена найчастіше на потік, консультант є частиною великого виробництва. У них свої служби маркетингу, тобто клієнтів шукають інші, а консультант тільки виконавець і замовлення він не обговорює й не вибирає. У трьох інших способах організації консультаційної праці у консультантів більше свободи щодо визначення свого статусу на ринку та способів побудови відносин із клієнтурою, однак і професійного ризику в них більше.

У світовому консалтингу є така тенденція: з фірм перших трьох видів (багатопрофільних, спеціалізованих і лідерських) відбувається постійний відтік тих, хто вже пройшов гарну професійну школу у своїх фірмах, іноді для зміцнення досвіду побував у декількох з них, а потім переходить у яке-небудь партнерство або на індивідуальне консультування. Це негативне явище, адже відповідним консалтинговим фірмам доводиться інвестувати в їх кваліфікацію, однак і самі «емігранти» іноді мають підстави вважати, що вони компенсували ці інвестиції своєю якісною працею.

Переваги консультантів перед менеджерами такі:

незалежність, неупередженість поглядів;

широкий кругозір і володіння інформацією в різних областях менеджменту більшою мірою, ніж у практикуючих менеджерів (з огляду

на меншу завантаженість проблемами поточного управління на конкретному підприємстві);

орієнтація на широке вивчення та перенесення досвіду інших організацій.

У зовнішній консультативній діяльності основним типом організації є консалтингова фірма. В організаційному плані консалтингова фірма представляється найбільш оптимально у вигляді чітко вираженої лінійної структури управління. Це свого роду управлінська піраміда, що включає від трьох до шести рівнів (залежно від масштабності) (рис. 5.2 [3; 6]).



Рис. 5.2. Ієрархічні шаблі консалтингової фірми

Нижні рівні ієрархії на рис. 5.2 – консультанти (менеджмент-консультанти, управлінські консультанти), які самостійно або бригадами (групами) виконують роботу для клієнтської організації.

Відповідальним за бригаду (групу) управлінських консультантів є керівник проекту (операції), основні завдання якого полягають у такому:

- плануванні роботи консультантів;
- контролі за тим, як ця робота виконується;

інформуванні керівництва фірми про хід проекту та роботу кожного консультанта.

Для консультантів, що виконують роботу самостійно, аналогічні функції виконує наставник – один із досвідчених працівників консалтингової фірми. Наставник керує 3–5 консультантами, що працюють у своїх клієнтських організаціях, територіально розташованих недалеко одна від одної. Два-три рази на тиждень він відвідує своїх підлеглих, обговорює виникаючі проблеми і у разі необхідності бере безпосередню участь у вирішенні того або іншого завдання.

Віце-президенти, відповідальні за окремі напрямки (проекти), несуть відповідальність перед клієнтською організацією за якість виконуваної роботи окремими консультантами або бригадами (групами) консультантів і тому можуть вести кілька таких проектів.

У функції віце-президентів консалтингової фірми входять:

- проведення попередньої бесіди з керівництвом клієнтської організації про існуючі проблеми й роботу, що необхідно виконати;

- підготовка пропозиції (технічної та фінансової) і договору;

- формування бригади (групи) консультантів;

- загальний контроль за ходом здійснення проекту;

- розв'язання конфліктних ситуацій, які можуть виникнути між консультантами та клієнтською організацією;

- коректування остаточного звіту про виконану роботу і його подання президенту фірми.

В обов'язки президента консалтингової фірми входять:

- здійснення щоденного керівництва фірмою, координація діяльності віце-президентів, визначення внутрішньої політики;

- розробка довгострокової політики фірми;

- представлення фірми в різних державних і громадських організаціях.

Важливо підкреслити, що незалежно від займаного положення в консалтинговій фірмі кожен її працівник, крім усього іншого, повинен займатися консультаційною роботою, не є виключенням президент і віце-президенти.

Крім штату консультантів, що є основою консалтингової фірми, в ній обов'язково функціонують допоміжні відділи (підрозділи), від яких у значній мірі залежить якість консультаційних послуг, що надають

клієнтським організаціям, конкурентоспроможність і успіх усієї фірми в цілому.

Інформаційний відділ виконує роботу, пов'язану з [19]:
пошуком нового в області теорії і практики управління;
систематизацією одержаної із клієнтської організації інформації;
переробкою інформації відповідно до запитів клієнтських організацій і консультантів, що здійснюють у них проекти;
наданням допомоги консультантам при розв'язанні питань і проблем, що вимагають глибоких та фундаментальних знань.

Дослідницький відділ виконує роботу зі збору та систематизації досвіду, накопиченого під час проведення досліджень і іншої роботи. Це дозволяє консалтинговій фірмі, незважаючи на можливі зміни її складу, заявляти, що вона має досвід вирішення проблеми в тих сферах, у яких коли-небудь працювали її консультанти.

5.2. Ціноутворення на консалтингові послуги

Консалтинг як будь-який інший вид діяльності спрямований на одержання прибутку, тому при встановленні цін на свої послуги консультанти виходять із:

взаємозв'язку між величиною гонорару та розміром, іміджем консалтингової фірми (консультанта);

диференціації за ринковими сегментами, видами клієнтських організацій;

обліку рівнів гонорарів і форм оплати праці, які установлені іншими консультаційними фірмами (консультантами);

установлення цін з урахуванням платоспроможності клієнтської організації.

Вибір форми оплати роботи консультантів залежить від виду консультаційної послуги. У свою чергу, ціна послуги складається під впливом ряду факторів:

вітчизняна або закордонна консалтингова фірма;

місце її знаходження (м. Київ або регіон);

специфіка клієнтської організації та її віддаленість від консультанта;

терміновість і комплексність послуги.

У світовій практиці прийняті чотири основні форми встановлення ціни на консалтингові послуги: 1) погодинна оплата; 2) фіксована (недиференційована) оплата; 3) відсоток від вартості об'єкта консультування або результату; 4) комбінована оплата. Можлива комплексна класифікація параметрів, факторів і форм оплати консультаційних послуг наведена на рис. 5.3. [2–5, 12 та ін.].

Погодинна:			
	За роботу на об'єкті		За проект у цілому
	У відрядженні	За місцем проживання	
За годину			
За день			
За місяць			
У штаті			

За продуктом:

- поелементно: за виконання окремих консультаційних робіт (розробка стратегії, оптимізація структури, оцінка персоналу й т. д.);
- поетапно: діагностика; розробка рішень; реалізація рішень; усна консультація.

За ефектом:

- від прибутку;
- від обсягу продажів;
- за скорочення часу;
- від обсягу інвестицій;
- за економію ресурсів і коштів;
- за поліпшення організаційного клімату й т. д.

За впливом факторів:

- репутація консультанта;
- обіцянки консультанта;
- стан клієнта;
- привабливість клієнта.

Форма винагороди:

- грошовий гонорар;
- акції;
- бартер;
- послуги

Рис. 5.3. Форми оплати консалтингових послуг

Погодинна оплата становить основну форму оплати праці консультанта. У її основі лежить розрахунок кількості робочого часу, який необхідно витратити на здійснення консалтингового проекту, й вартість одиниці робочого часу консультантів з урахуванням їх кваліфікації. За даними Американської асоціації консультантів (АСМЕ), рівень погодинної оплати становив залежно від кваліфікації консультантів і розміру консалтингових фірм від 100 дол. (для асистента-дослідника) до 1 000 дол. (для старшого персоналу консалтингових фірм) на годину, тобто відповідно від 800 до 8 тис. дол. за людино-день. Близькі величини використовуються і в інших розвинених країнах. Разом з тим міжнародні організації, що запрошують консультантів для роботи в рамках надання консультаційно-технічної допомоги підприємствам різних країн, звичайно самі встановлюють граничні розцінки на оплату консультантів. Так, у Європейському союзі ця величина не повинна перевищувати 1 000 євро за один людино-день. У цю суму звичайно не включаються відрядження та транспортні витрати, їх оплачують окремо.

Кожна консалтингова фірма самостійно встановлює розцінки за одиницю робочого часу свого консультанта, але при цьому вона виходить зі звітних статистичних даних по ринку консультаційних послуг у кожній країні. Крім того, звичайно сума оплати може варіюватися залежно від досвіду консультанта і його становища у фірмі, віку й популярності, а також від унікальності кваліфікації, якою володіє консультант. На оплату впливає також вартість і значущість проекту.

Ціни на послуги українських консультантів поки нижче світових, однак існує явна тенденція до їх зростання. При цьому іноземні консалтингові фірми, що працюють в Україні, встановлюють свої ціни на рівні, прийнятому в їх країнах. Проте їх оплата часто проводиться не українськими клієнтськими організаціями, а іноземними, що вийшли на український ринок, а також за рахунок коштів міжнародних організацій і урядів закордонних держав, що направляють на консультаційно-технічне сприяння Україні. Разом з тим уже склалася певна верства українських клієнтських організацій, що самостійно оплачує консультаційні послуги іноземних фірм за світовими цінами.

Проблеми, які можуть виникнути при погодинній формі оплати, часто пов'язані з розбіжностями між клієнтом і консультантом у розумінні того, що становить час, витрачений на консультивання. Річ у тому, що деякі дії можна розглядати або не розглядати як предмет оплати,

наприклад, транспортні витрати й час, який витрачено на поїздки. Як правило, більшість консультантів вимагають оплачувати за повною ставкою увесь час, витрачений на поїздки до клієнта та від нього, а також на інші поїздки, необхідні для виконання завдання. Однак деякі консультанти стягують лише часткову вартість, а інші й зовсім не вимагають оплати за цей час, якщо він порівняно малий. Нагляд, технічне керівництво й контроль виконання завдання можуть також оплачуватися по-різному. І тут деякі консультанти бажають точно інформувати своїх клієнтів про те, в якому обсязі будуть здійснюватися нагляд і аналогічна робота, необхідна для виконання завдання, та призначати за неї відповідну винагороду.

Ставки в консалтингових фірмах, що мають українське походження, коливаються від 50–500 дол. за день. Ці розрахунки зроблені з урахуванням того, що реально консультанти зайняті тільки 80 % свого робочого часу. Більш висока погодинна оплата означає або неточний облік робочого часу, що витрачається консультантами на виконання замовлень, або великі простоя консультантів між виконанням проектів. Відзначається явна тенденція до зростання ставок на українському ринку консалтингових послуг. Іноземні консалтингові фірми, що працюють в Україні, уже давно встановлюють свої ціни на рівні, прийнятому в їх країнах (100–1 000 дол. на годину).

При визначенні ціни на базі погодинної оплати консалтингова фірма розробляє кошторис, що є обґрунтуванням договірної ціни для клієнта (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Форма кошторису на консалтингові послуги при погодинній оплаті

№ з/п	Вид витрат	Розрахунок
1	Кількість асистентів-дослідників x Кількість днів x Ставка	Z_1
2	Кількість операційних консультантів x Кількість днів x Ставка	Z_2
3	Кількість старших консультантів x Кількість днів x Ставка	Z_3
4	Кількість консультантів вищого рівня (партнерів) x Кількість днів x Ставка	Z_4
5	Накладні витрати під час виконання консультантом проекту (проїзд, оплата готелю, машинописні роботи й т. д.)	Z_5
	РАЗОМ	$Z=Z_1+Z_2+Z_3+Z_4+Z_5$

В українських умовах застосування погодинної форми оплати натрапляє на певні труднощі психологічного порядку. Керівники українських підприємств часто морально не готові оплачувати роботу консультантів у розмірі кількох сотень доларів за день, зважаючи на те, що це неможливо в ситуації, коли середня місячна заробітна плата в Україні перебуває на рівні порядку 250 дол. Тому українські консультанти, застосовуючи розрахунки на основі погодинної оплати для своїх внутрішніх калькуляційних цілей, часто бажають не розкривати цей кошторис клієнтам, використовуючи в переговорах з ними інші форми встановлення цін.

При фіксованій (недиференційованій) оплаті консультант, визначивши для себе обсяг робіт і витрати часу на них, називає клієнту загальний розмір оплати, але використовує в переговорах із клієнтом інші обґрунтування. Як правило, при цьому посиляються на ціни аналогічних проектів, а також (що характерно для процесного і навчального консультування) на існуючі розцінки за навчання в школах бізнесу та на курсах менеджменту.

Так, ряд українських банків при одержанні від потенційних клієнтів заявки на надання кредиту жадає від них попередньої оплати розробки бізнес-плану в розмірі від 5 тис. дол. Консультанти при переговорах із клієнтською організацією про фіксовану ціну можуть посилатися на ці дані. Якщо ж мова йде про процесне або навчальне консультування, то консультанти як орієнтир для клієнта використовують дані про вартість семінарів з менеджменту, що публікуються в економічній пресі. Якщо плата за навчання однієї людини на семінарі становить 400–500 дол. за робочий тиждень (4–5 днів), а у спільній роботі із процесним консультантом бере участь 20 представників клієнта, то ціна роботи консультантів складе 8–10 тис. дол. Може додаватися також деяка сума за конкретні проекти, що будуть розроблені в ході спільної роботи консультантів і клієнтів.

Іноді як аргумент приводять світові ціни консалтингових послуг, указуючи при цьому, що вітчизняна фірма при високій якості виконання послуг бере за консалтинговий проект суму, значно меншу, ніж це було б у випадку звернення до закордонної консалтингової фірми.

Для вирішення цих запитань, крім високої економічної культури клієнта, необхідні ще й морально-психологічні фактори: взаємна довіра консультанта та клієнта, їх доброзичливість і т. д.

У провідній українській консалтинговій фірмі «Глобал консалтинг» [32] розмір оплати залежить від складності проекту, необхідних строків розробки бізнес-плану, наявності в замовника вихідної інформації, необхідності виїзду співробітників і здійснення додаткових витрат на уточнення інформації.

Розробка ТЕО проекту (короткого бізнес-плану) – 500–800 дол.

Оформлення бізнес-плану за міжнародними стандартами, включаючи розробку ТЕО й підготовку комплексу супутньої документації – від 2 000 дол.

Експертиза ТЕО і бізнес-планів – від 400 дол. залежно від складності.

Підготовка кредитної заявки (інвестиційної угоди) і подання в кредитну установу (інвестору) – 250–500 дол.

Проведення аналізу фінансово-господарського стану організації – від 1 000 дол.

Розробка системи бюджетування та впровадження її в організації – від 5 000 дол.

Аналіз форм звітності організації та підготовка рекомендацій щодо адаптації облікової системи до розрахунку аналітичних показників для прийняття управлінських рішень – від 500 дол.

Підготовка аналітичних матеріалів – від 150 дол.

Інформаційні довідки про стан підприємства, проекту, бізнесу, галузі, регіону – від 250 дол.

Оцінка благонадійності ділових партнерів – від 450 дол.

Постановка, супровід і оптимізація бухгалтерського обліку – від 850 дол.

Відновлення бухгалтерії – від 1 500 дол.

Внутрішній аудит – від 750 дол.

Податковий аудит – від 500 дол.

Податкова експертиза угод – від 100 дол.

Складання прогнозів податкових зобов'язань організації, в тому числі при настанні форс-мажорних обставин – від 300 дол.

Складання сітьового графіка відповідності виконання податкових, фінансових і комерційних зобов'язань організації – від 200 дол.

Розробка варіантів (не менше двох) схем фінансових, документарних і товарно-матеріальних потоків – від 300 дол.

Вибір оптимального варіанта, оцінка ризиків – від 300 дол.

Комплексне абонентське обслуговування – від 250 дол. на місяць – консультації з питань:

розробка бізнес-планів, оцінка й організація фінансування інвестиційних проектів;

фінансове оздоровлення, фінансове планування й бюджетування; заповнення бухгалтерської звітності та податкових декларацій.

При оплаті у формі відсотка від вартості об'єкта консультування або результату ціна консалтингових послуг розраховується як частка від величини торговельної угоди, обсягу інвестицій або інших проектів, що здійснюються клієнтом при підтримці консультанта, або як частка від економічного ефекту, одержаного клієнтом (зниження собівартості, зростання прибутку й т. д.).

В Україні ціна на консалтингові послуги як відсоток від вартості об'єкта консультування найчастіше застосовується за трьома видами послуг:

оцінка майна (при приватизації, продажу й т. д.) – 1–2 % від вартості майна;

консультування зі складання контрактів – 1–2 % від його вартості при простому змісті контракту й 4–5 % при складному;

консультування із залучення інвестицій – 1–2 % від розміру інвестицій.

Що стосується методу оплати за кінцевим результатом, то з теоретичної точки зору він найкращий, тому що стимулює консультантів до одержання максимального ефекту для клієнта, а у клієнта знімає сумнів у доцільності платити гроші за слова. Але на практиці виникає три важкорозв'язуваних питання, які обмежують застосування цього методу:

як правильно розрахувати розмір ефекту;

як визначити в загальному економічному ефекті діяльності підприємства ту частку, що виникла як результат праці консультантів;

коли оплачувати роботу консультантів, якщо ефект може бути отриманий через певний (часто тривалий) період часу.

Комбінована оплата – це комбінація трьох перерахованих вище методів. Даний метод застосовується в Україні досить активно, причому як у явному, так і в неявному вигляді. Наприклад, консультант може висунути вимогу досить високих погодинних ставок, знаючи, що результати проекту дуже важливі для клієнта, а очікуваний економічний ефект багаторазово перекриває всі витрати на консалтинг. Або, як уже

згадувалося, консультант може розробити калькуляцію витрат робочого часу для своєї внутрішньої оцінки вартості проекту, а клієнту повідомляти фіксовану ціну, посилаючись на аналоги й інші аргументи.

Комбінація погодинної оплати та фіксованої ціни часто застосовується при абонементному обслуговуванні, а комбінація фіксованої ціни та відсоткової оплати – при здійсненні консультування з конкретної проблеми.

Слід зазначити ще один специфічний для сучасного стану ділової культури України момент: в умовах кризи неплатежів і невисоких етичних норм бізнесу договір на консалтингові послуги часто включає часткову передплату. Найпоширенішою є угода, за якою консультант періодично надсилає клієнту рахунок на оплату (це може бути раз на місяць, раз на тиждень) за роботу, що він зробив за цей строк. Іноді клієнти авансують роботи. Цей підхід досить часто зустрічається у вітчизняній практиці. Іноді передплата оформляється у вигляді плати за організацію робіт і становить 30–50 % усієї ціни консалтингового проекту. Частина, що залишилася, клієнти виплачують із великими затримками, а іноді й взагалі не виплачують. Тому розмір попереднього платежу повинен бути таким, щоб хоча б мінімально зацікавити консультантів у роботі.

Наприклад, комбінований тариф:

експертний висновок за інвестиційною привабливістю проекту й залученням фінансування – від 150 дол. на покриття витрат і 1–2 % від обсягу та фінансування;

вирішення податкових суперечок – від 100 дол. на покриття витрат і 5–10 % від виграної суми.

Ціни на консалтингові послуги є ключовим чинником формування і планування бюджету консалтингової фірми або індивідуального консультанта. Усі ціни є ринковими, тобто встановлюються у процесі конкурентної боротьби та переговорів. Ніяких загальнодержавних прейскурантів на консалтингові послуги не існує, але ціна визначається виходячи з деяких розумних міркувань, аргументів і обґрунтувань. Клієнт повинен володіти інформацією про ціноутворення на ринку консалтингу, щоб, з одного боку, не переплачувати, а з іншого – щоб не відстрашити кваліфікованих консультантів низькою оцінкою їх праці. Останнє для українських умов має особливо важливе значення, оскільки керівники підприємств далеко не завжди настроєні на те, щоб платити за слова та папери.

У консалтингових фірмах валова сума витрат, що утримується від клієнтів за кількість людино-днів, відпрацьованих консультантом, звичайно розподіляється на такі три частини:

заробітна плата консультантів – 20 %;

накладні витрати (оренда приміщень, купівля й амортизація встаткування та видаткових матеріалів, підвищення кваліфікації консультантів, оплата технічного персоналу, відрядження і т. д.) – 35 %;

податки й обов'язкові платежі – 45 %.

Аналогічне становище характерно й для західноєвропейських консалтингових фірм, а у США обсяг податків трохи нижче.

У більшості великих і середніх консалтингових фірм гонорари не виплачуються безпосередньо консультанту, а застосовується система стабільної щомісячної заробітної плати та преміальних (за знаходження замовлення, за якісне завершення проекту й т. д.). В індивідуальних консультантів і в малих консультаційних фірмах розмір оплати консультантів більш тісно пов'язаний із сумою гонорарів, які виплачують клієнти.

Для оцінки фінансової ефективності роботи консалтингової фірми, крім загальноприйнятих, застосовуються специфічні показники, пов'язані із природою консалтингових послуг [18]:

1. Використання робочого часу консультантів. Розраховується як відношення кількості днів роботи консультанта, оплачених клієнтами за договорами, до загальної кількості робочих днів за рік. Наприклад, якщо кількість робочих днів у році 300, а клієнти оплатили роботу консультанта за 150 днів, то коефіцієнт використання складе: $K_{вик} = 150 / 300 = 50 \%$.

2. Реалізація проекту. Це відношення оплаченого в рамках договору за конкретним проектом часу консультантів до фактичних витрат часу. Наприклад, якщо клієнт платить 10 000 дол. за проект, що планувалося завершити за 10 людино-днів при оплаті 1 000 дол. за 1 людино-день, то: $K_{реал} = 10\,000 / 10 \times 1\,000 = 100 \%$.

Якщо ж виконання договору займе на 1,5 людино-дня більше, тобто 11,5 людино-днів, то коефіцієнт реалізації складе: $K_{реал} = 10\,000 / 11,5 \times 1\,000 = 87 \%$.

В українських умовах на коефіцієнт реалізації впливає й такий фактор, як несумлінність клієнтів. Як уже згадувалося, не всі готові виплачувати остаточну суму договору, обмежуючись іноді авансовими

платежами. Хоча слід зазначити, що невиплата всієї суми договору може бути викликана й неякісною роботою консультанта. Тому в якості одного зі специфічних для України показника фінансової ефективності консалтингової фірми повинен розраховуватися й коефіцієнт збирання гонорарів (K_s):

$$K_s = \frac{\sum P}{\sum K}, \quad (5.1)$$

де $\sum P$ – сума реально одержуваних гонорарів, грн.;

$\sum K$ – сума гонорарів у контракті, грн.

Менеджер проекту повинен постійно контролювати платежі з боку клієнта й у випадку будь-яких змін у виплатах відповідно зменшувати або збільшувати обсяг роботи консультантів.

Окремо потрібно контролювати накладні витрати, постійно оцінюючи та оптимізуючи їх позитивний внесок в одержання доходу від консалтингових проектів у формі гонорарів.

5.3. Договори на консалтингові послуги

Юридична, формальна сторона договорів на консалтингові послуги не відрізняється істотно від будь-якого іншого договору. Тому головне в переговорах і при складанні договорів – це виявлення змісту цих відносин.

Важливою складовою частиною договорів на консалтингові послуги є календарний план робіт, протокол угоди про договірну ціну, акт про приймання науково-технічної продукції за договором і кошторис витрат на виконання договірних робіт.

У цей час стандартні форми договорів необов'язкові. Зміст договорів, у тому числі й консалтингових, є приватною справою партнерів (якщо дії, передбачені договором, не будуть порушувати законодавства). При складанні договору консалтингова фірма й клієнтська організація повинні прагнути до досягнення взаєморозуміння з питань організації їх взаємодії та взаємних зобов'язань сторін. Можна виділити сім груп договорів.

1. Триваючий (абонементний) договір. У рамках такого договору клієнт запрошує консультанта 1–3 рази на місяць у свою організацію, де останній бере участь у нарадах, дає індивідуальні консультації, проводить навчальні заняття (наприклад, з метою вдосконалення взаємозв'язків підрозділів) тощо. При такому способі організації договірної роботи консультант є постійним членом групи керівників вищої ланки. Тема й мета роботи формуються відповідно до існуючого на підприємстві положення. Для працівників клієнтської організації, що бажають одержати індивідуальну консультацію, спосіб консультування визначається в поточному порядку залежно від ціни та цілей консультування.

2. Договір з діагностики. Існує разова та повторювана діагностика. Разова діагностика може становити окреме замовлення або перший етап комплексного договору та проводиться за схемою здійснення загальної діагностики. При проведенні повторюваної діагностики група консультантів у рамках відповідного договору відвідує підприємство регулярно. Постійна мета – роз'яснення проблем клієнта, причин їх появи й тенденцій розвитку протягом тривалого часу. Якщо буде потреба, даються індивідуальні консультації. Консультування в цьому випадку може проводитися будь-якими способами з усіма проміжними варіантами. Виконавцями звичайно виступає група консультантів із двох-трьох осіб.

3. Договір з впровадження укладається в тих випадках, коли програма робіт відносно ясна ще до початку договору (наприклад, впровадження системи автоматизованої обробки даних, нового виробу, нової техніки, технології, нових методів управління й т. д.). Мета такого договору – забезпечити плавний і безболісний процес впровадження з урахуванням існуючого становища. Індивідуальні консультації одержують працівники клієнтської організації, які найбільш пов'язані з впровадженням. Як правило, робота проводиться процесно-експертним методом.

4. Договір з підвищення кваліфікації. Тема договору може бути як вузькою (розрахунок чистої продукції, тренування спілкування й тощо), так і широкою, що сприяє збільшенню базових знань (основи організації та управління, методи управління й тощо). Основна вимога до здійснення такого договору: всі навчальні матеріали, що використовуються на курсах, повинні бути безпосередньо пов'язані з

роботою даної організації. Індивідуальні консультації можуть одержувати керівники й фахівці підприємств. Навчання іноді проводиться в індивідуальному порядку. У такому випадку використовується, головним чином, навчальне консультування. Число консультантів залежить від кількості та складу охоплення працівників і обсягу замовлення.

5. Договір зі складання проекту. У рамках такого замовлення консультанти використовують ряд методів для розробки проектів з удосконалення або створення системи управління. Теми проектних договорів різні: наприклад, удосконалення управління за допомогою складання нового довідника підприємства, збірника управлінських процедур, посадових інструкцій тощо. Прикладом комплексного замовлення з такої тематики може служити складання організаційного проекту для спорудження нового підприємства. Число консультантів залежить від обсягу і строків замовлення.

6. Договір з розвитку організації. Замовлення на комплексне консультування: керівництво підприємства, використовуючи методи, запропоновані консультантами, проводить діагностику й розробляє довгострокову стратегію (перспективний план розвитку та шляхи його здійснення) розвитку своєї організації або вносить корективи в існуючу стратегію. Розробляються загальна і приватна стратегії підприємства. Консультації одержують керівники вищої ланки та ключових підрозділів. Метод роботи – процесне консультування.

7. Договір на разову консультацію. У таких випадках консультант відповідає на конкретне запитання керівника (пропонує керівнику свій варіант або варіанти рішення). Звичайно предметами подібного консультування є питання, вирішення яких регламентуються великою кількістю законодавчих актів, при цьому консультант повинен знати їх краще керівника.

У будь-якому договорі обмовляються такі ключові моменти:

що буде робити консультант;

як він це буде робити;

коли він буде це робити;

що повинен надати клієнт для успішної роботи консультанта (інформація, приміщення, устаткування й т. д.);

ціна.

Відповіді на перші три запитання містяться в розділі «Предмет договору». Він включає характеристику розв'язуваних проблем, мету,

види діяльності, обсяг робіт, очікувані результати й застосовувані методи. Опис повинен бути як можна більш точним і детальним, оскільки саме заради вирішення відображених у цьому розділі питань і запрошується консультант. Змістом таких послуг може бути як проведення наукових досліджень, розробок, створення зразків нових виробів, розробка технічних вимог та документації, так і можливе наступне оформлення авторських прав, патентування винаходів у країні й за кордоном.

Наступним розділом договору на надання консалтингових послуг є «Обов'язки сторін». Важливою особливістю взаємин сторін є умова, що виконавець зобов'язаний провести дослідження без залучення третіх осіб. Залучення третіх осіб до роботи над замовленням на умовах субпідряду можливе тільки за згодою замовника. Виконавець зобов'язаний гарантувати замовникові, що результати його робіт не містять порушення авторських прав третіх осіб.

Замовник зобов'язаний видати разом із завданням усю наявну в нього інформацію з необхідними вихідними даними, погоджувати з виконавцем тематику й, головне, програму робіт із проміжними та граничними строками виконання.

Третій розділ договору – «Ціна та загальна сума договору». Вартісна оцінка проведених робіт рідко базується на твердо зафіксованій сумі. Краще передбачити у взаєминах сторін узгодження кошторису зі змінними складовими, що враховують можливі зміни в обсязі трудовитрат, потребах у додаткових кваліфікованих фахівцях, приладах, інструментах, матеріалах.

У міжнародній практиці найбільш оптимальним способом визначення остаточної вартості наданих послуг досліджень і розробок є система «вартість плюс винагорода». При цьому у вартість входять у розширеному вигляді такі витрати, підтверджені документами:

- амортизація основного дослідницького устаткування й додатково придбаних приладів, інструментів, оснащення;

- оренда приміщень, лабораторій, а також дослідницького устаткування;

- вартість спожитих матеріалів та комплектуючих, енергоресурсів;

- адміністративні витрати, пов'язані з виконанням робіт;

- заробітна плата дослідницького та допоміжного персоналу з урахуванням ставок за категорією, кваліфікацією і витраченим часом.

Практика застосування системи «вартість плюс винагорода» не суперечить і не виключає узгодження сторонами орієнтовного кошторису, що необхідне для планування витрат, стимулювання виконавця при ощадливій витраті коштів, а також при можливому розміщенні замовлення через конкурсні торги.

Четвертий розділ договору – «Умови і порядок розрахунків».

П'ятий розділ договору – «Строки виконання робіт»: один строк; кілька строків виконання складних робіт.

Шостий розділ договору – «Відповідальність сторін». Виконавець несе перед замовником відповідальність за виконання своїх договірних зобов'язань у строгій відповідності із завданням і строком закінчення робіт, якщо не доведе, що невиконання відбулося не з його вини. Він зазнає збитків, пов'язаних з невиконанням, включаючи упущену вигоду, в розмірі, що не перевищує загальної вартості робіт.

Ризик недосягнення бажаних результатів і заданих параметрів лежить на замовнику, тому що в договорах рідко використовуються гарантії належного виконання, а самі дослідження й розробки часто називають ризиковими (венчурними).

Сьомий розділ договору – «Інші умови» – форс-мажорні обставини, арбітражний розгляд спорів, конфіденційність інформації та ін.

Далі вказуються юридичні адреси, ставляться підписи та печатки сторін.

Тема 6. Якість консультанта та комунікації в консалтингу

6.1. Поведінкові ролі консультанта

При створенні консалтингової фірми підбір адекватного її завданням персоналу консультантів є ключовим чинником, а після створення найважливішим фактором стає забезпечення високої якості послуг і їхня відповідність мінливим потребам клієнтів. Консультант у сучасних умовах повинен володіти такими компетенціями [21]:

- 1) професійні компетенції з управління бізнесом:
 - фінанси;
 - маркетинг;

виробництво;
кадрові ресурси;
адміністрування та ін.;

2) аналітичні компетенції:

пошук інформації;
надання інформації;
інформування про ідеї;
визначення й аналіз проблеми;
вирішення проблем;

3) системні компетенції:

навчання й наставництво;
лідерство;
прийняття рішень;
узгодження рішень із клієнтом;
застосування знань на практиці;

4) комунікаційні компетенції:

місцеві знання: місцева інфраструктура бізнесу;
національні знання: інфраструктура бізнесу України;
персональні контакти: мережа консультанта з потенційних і реальних клієнтів та постачальників.

Поведінкові ролі консультантів залежать від ситуації, очікувань клієнта та профілю консультанта. У першу чергу виділяється дві основні ролі – консультант з ресурсів і консультант з процесу.

Роль консультанта з ресурсів (її називають також експертною, або ключовою роллю) полягає в допомозі клієнтам шляхом надання їм свого технічного досвіду й умінь. Він подає необхідну інформацію, проводить діагностичне вивчення організації, розробляє альтернативи вирішення проблеми, оцінює ступінь упровадження пропозицій, навчає персонал новим методам, рекомендує організаційні й інші зміни, вносить зміни у проект у міру його здійснення і т. д.

Співробітництво керівництва організації з консультантом з ресурсів може обмежитися наданням інформації згідно з вимогою, обговоренням досягнутого прогресу, прийняттям або відхиленням пропозицій і проханням про подальші консультації щодо здійснення проекту.

Консультант по процесу виступає при здійсненні конкретного проекту як діючий фактор змін. У його завдання входить навчання персоналу організації вирішенню нагальних проблем. Вивчивши

організаційні процеси, він попереджає про ймовірні наслідки та пропонує методи втручання для стимулювання змін. Його першочергова мета не полягає в передачі технічних знань і у виробленні пропозиції конкретних рішень. Консультант з процесу передає свої методи, підходи й оцінки клієнтської організації, щоб вона сама могла проводити діагноз і усувати власні проблеми.

Таким чином, у той час як консультант з ресурсів пропонує клієнту, що змінювати, консультанти з процесу пропонують, в основному, як змінювати, допомагаючи клієнту пережити процес змін і вирішити проблеми людських відносин у міру їх виникнення. Консультування з процесу становить метод співробітництва.

У сучасних умовах роль консультанта не обмежується тільки експертним або процесним підходом, а вважається, що його функції є більш широкими та містять у собі різні ролі для різних потреб клієнта. Розширену роль консультанта можна подати в недирективному й директивному типах (рис. 6.1), де:

недирективний тип консультанта надає дані, які клієнт може використати або не використати;

директивний тип консультанта відразу діє.

Критик	Спеці- аліст з процесу	Посеред- ник зі встанов- лення фактів	Визна- чальник альтер- натив	Співробі- тник у вирішенні проблем	Тренер / експерт з оцінки	Технічний експерт	Радник
Недирективний консультант				Директивний консультант			
Рівень активності консультанта у вирішенні проблем							
Ставить запитання, над якими необхідно замисли- тися	Спостері- гає за ви- рішенням проблем та визна- чає пита- ня, які ві- дображають зворотний зв'язок	Збирає дані та стимулює розмірко- вування	Визначає альтерна- тиви для клієнта й допомагає оцінити наслідки	Пропонує альтерна- тиви та бере участь у прийнятті рішень	Навчає клієнта і розробляє навчальні ситуації	Забезпе- чує інфор- мацією та пропози- ціями для прийняття рішень щодо стратегії та тактики	Пропонує правила та спрямовує процес вирішення проблем

Рис. 6.1. Ролі консультанта

Залежно від розв'язуваних проблем виділяють такі ролі консультанта:

консультант для вирішення проблем корекції. Консультанти, які є експертами з виведення організацій з кризи, мають великий досвід і можуть швидко побачити, можливо або неможливо вивести підприємство із кризи. Цей консультант може визначити, на якій стадії занепаду перебуває організація, внутрішні й зовнішні причини кризи. Набір інструментів, який буде використовувати консультант, дуже відрізняється для різних підприємств. Консультанту потрібно буде визначити кілька потенційних причин та наслідків, які впливають на продуктивність підприємства, і зосередитися на головних моментах. Кваліфікований консультант буде мати можливість деталізувати причини занепаду, і після того, як вони будуть визначені, буде рекомендувати дії та, в найкращому разі, рішення. Роль консультанта в цьому випадку буде враховувати директивний і недирективний типи. Обов'язковим для консультанта є також повна чесність щодо оцінки ситуації і готовність викласти неприємні істини;

консультант для вирішення проблем удосконалення. Головна роль консультанта полягає в тому, щоб умовити керівництво в тому, що процеси ведення бізнесу та внесення змін мають однакову важливість. У цій ситуації консультант повинен допомогти керівникам сприяти проектам, які необхідні для вдосконалення підприємства. Перевагою тут є те, що консультант може бути задіяний у процесах, але в той же час може зберігати бачення завдань;

консультант для вирішення проблем творчого розвитку. Багато підприємств намагаються підхопити нову розробку і, звертаючись до професійних консультантів, розширити своє підприємство. У малих підприємствах розвиток підприємства співпадає з розвитком власника (керівника). У великих і середніх підприємствах керівництво звичайно повністю компетентне, але в багатьох випадках підприємство вже переросло здатності керівництва, йому потрібно розвиватися, отже, керівництву потрібен подальший розвиток, щоб гарантувати його можливість контролювати зростання підприємства.

6.2. Етика й особистісні якості консультанта

Кожний консультант повинен дотримувати набору етичних правил, які з'явилися на основі професійних переконань, професійних мотивацій і досвіду невдач у консультуванні. Деякі етичні стандарти стали загальноприйнятими в області консультацій та включають об'єктивність, чесність, лояльність і конфіденційність. Однак не всі консультанти інтерпретують ці принципи правильно або дотримуються їх у своєму поведінні у специфічних ситуаціях. Клієнти повинні знати етичні погляди консультанта, щоб вирішити, чи заслуговує ця людина довіри в потенційно проблемних ситуаціях.

До етичних правил поведінки консультанта відносяться:

об'єктивність. Консультант, що безмежно вірить у свою власну концепцію оптимального вирішення проблеми, менш ефективний. Консультант повинен попрацювати із клієнтом якийсь час, щоб зрозуміти ситуацію повністю й визначити шляхи її вирішення. Ефективні консультанти будуть слухати уважно, запам'ятовувати дані, ставити запитання й залишатися завжди готовими сприймати інформацію. І якщо клієнт захоче одержати миттєву відповідь, консультант буде проти;

чесність. Чесні консультанти розглядають тільки ті завдання, для роботи над якими вони мають відповідну кваліфікацію, і якщо вони впевнені в тому, що принесуть реальну користь клієнтській організації. Вони точно описують свої вміння й досвід. Представник консалтингової фірми (або потенційний керівник проекту) повинен бути щирим щодо можливостей свого персоналу, так само як і щодо слабких та сильних сторін консультантів фірми. Щоб одержувати максимальний захист, клієнт повинен укласти контракт на діагностику проблеми окремо від вирішення цієї проблеми. І тільки в тому випадку, якщо є впевненість у точності оцінки проблеми, замовник може вирішити, чи відповідає дана консалтингова фірма його потребам або необхідно шукати допомогу в іншому місці;

лояльність і конфіденційність. Особисті зміни, а також зміни на підприємстві змушують іти на деякі ризики заради одержання нових переваг. Люди мають потребу у відносно безпечному середовищі, в якому вони б могли працювати, розв'язувати конфлікти та набувати нових навичок. Одне із завдань консультанта полягає в тому, щоб створити такий клімат. Із цієї причини консультант повинен бути дуже

обережним і відмовитися розкрити внутрішню інформацію щодо консультацій.

Кожному консультанту повинні бути притаманні такі особистісні якості:

емпатія – це здатність стати на місце іншої людини та побачити навколишній світ таким, яким його бачить клієнт. Ідеальним для задоволень потреб клієнта буде сполучення технічних прийомів і щирого бажання працювати із клієнтом та його проблемою;

емоційна теплота, що припускає невід'ємний інтерес до інших людей;

щирість, тобто намір допомагати іншій людині або піклуватися про неї;

позитивне відношення до свого клієнта незалежно від того, що клієнт почуває або говорить консультанту;

конкретність – це здатність, що практично становить навичку прислухатися до слів іншої людини й сприймати лише те, що було йому сказане, а не те, що малося на увазі;

почуття гумору. Більшість скрутних ситуацій у консультуванні може бути розв'язано за допомогою почуття гумору. Люди, зіштовхнувшись із проблемами, найчастіше починають фіксувати свою увагу лише на них і не можуть думати ні про що інше. Звідси дуже легко спотворити щирий взаємозв'язок речей. Ця якість консультантів може послабити наявну напругу та допомогти клієнту краще побачити перспективи, що відкриваються;

мовна проблема. У кожному професійному співтоваристві розвивається своя власна мова, що часто дозволяє виражати складні ідеї досить простим способом;

згорання. Консультанти особливо піддані дії стресу, оскільки їм доводиться дуже тісно працювати з іншими людьми. Згорання – це синдром емоційного виснаження, деперсоналізації і зниження рівня особистих досягнень, що може з'являтися у людей, чия робота припускає тісне спілкування з іншими людьми. Існує чотири основні стратегії, за допомогою яких можна впоратися зі згоранням:

- а) усвідомлення того, що дана проблема дійсно існує;
- б) прийняття на себе відповідальності за здійснення яких-небудь дій, пов'язаних безпосередньо з даною проблемою;
- в) досягнення певних ступенів пізнання, коли ретельний аналіз

подій, що відносяться до особистого життя й роботи, може допомогти сприяти визначенню шляхів, що показують, як упоратися зі згоранням;

г) розвиток нових способів, які дозволяють справлятися зі згоранням, що виникає на основі досягнення певного ступеня знання.

6.3. Моделі консультаційної діяльності

При здійсненні консалтингового процесу можна виділити три моделі відносин «консультант–клієнт» (табл. 6.1): експерт-клієнт; доктор-пацієнт; повне співробітництво [19].

Таблиця 6.1

Основні моделі консультування

Роль, що виконує	Вид моделі		
	експерт-клієнт	доктор-пацієнт	повне співробітництво
Визначник проблеми	Клієнт	Консультант	Клієнт/консультант
Постачальник ідей і інформації	Клієнт	Консультант	Клієнт/консультант
Генератор рішень	Консультант	Консультант	Клієнт/консультант
Виконавець рішень	Клієнт	Клієнт	Клієнт/консультант

Коротко охарактеризуємо деякі особливості кожної із цих моделей.

1. У моделі «експерт-клієнт» увесь консалтинговий процес здійснюється без участі консультантів, за винятком розробки програми дій. Такий підхід оптимально ефективний, тому що забезпечує мінімум залежності від консультанта.

У консалтингу ця модель не одержала широкого поширення. Вважається, що головна причина цього полягає в тому, що успіх проведених змін у клієнтській організації у значній мірі залежить від здатності її управлінської ланки встановити дійсні проблеми, її готовності й уміння самостійно реалізувати програму організаційних змін у вигляді управлінських рішень.

Саме тому на етапі прийняття управлінських рішень залучається консалтингова фірма. І в цьому плані модель «експерт-клієнт» відкриває для консультанта досить широкий спектр можливостей при формуванні

ним інноваційних управлінських рішень як результату його консультативної діяльності.

Три–п'ять варіантів інноваційного для клієнтської організації управлінського рішення, виробленого на основі моделі «експерт–клієнт», дає можливість консультанту, разом з керівниками клієнтської організації, краще усвідомити позитивні та негативні сторони кожного з них і вибрати найбільш оптимальний варіант для впровадження.

2. Модель «доктор–пацієнт» заснована на тому, що управлінські консультанти самостійно проводять роботу зі збору й обробки інформації, необхідної для визначення проблем, аналізують стан справ і формують рекомендації. На цьому їх робота закінчується.

Упровадження рекомендацій здійснюється персоналом клієнтської організації самостійно. Модель забезпечує більш професійний підхід до здійснення діагностики і є більш міцною базою для розробки рекомендацій, ніж модель «експерт–клієнт».

Як і в моделі «експерт–клієнт», у моделі «доктор–пацієнт» консультант практично не має змоги впливати на процес упровадження рекомендацій, тому що постійно натрапляє на недовіру та страх, відкритий або замаскований опір їх діям з боку персоналу клієнтської організації.

Різні причини негативно настроюють цілий ряд співробітників клієнтської організації до консультанта як до потенційного джерела небажаних змін.

Опір змінам особливо характерний для керівників середньої ланки клієнтської організації, тому що керівники вищого рівня вважають себе в безпеці, маючи можливість у будь-який момент відмовитися від послуг консультантів.

Можна говорити про цілий комплекс причин, які викликають опір змінам. До них можна віднести: можливу зміну звичної роботи у зв'язку зі зростанням її складності, збільшення обсягу, порушення сталого порядку її виконання; почуття невизначеності, що з'являється зі звісткою про зміни. Немаловажними причинами є й суб'єктивне некритичне відношення до майбутніх змін; страх погіршення службового становища (від можливого зменшення прав або свободи дій до позбавлення власного кабінету) і ін. Нарешті, опір змінам пов'язаний зі змістом та організацією самих змін.

Консультантам варто пам'ятати, що зміни, запропоновані ними, розглядаються їх ініціаторами та працівниками, яких ці зміни торкнуться по-різному. Перші – з особистої точки зору, а ситуацію, коли немає вигоди, – з погляду всієї організації. Другі – ситуацію, коли немає вигоди, розглядають із особистої точки зору, а вигоди, які вони особисто не відчують і які їх не стосуються, – з погляду організації.

Щоб кардинально й оптимально вирішити проблему опору змінам, консультантам варто використовувати триетапну модель процесу змін. Етап перший – «розморожування», тобто розслаблення якісних характеристик існуючих залежностей, зв'язків і відносин, що склалися у клієнтській організації. Етап другий – «зміна», коли всередині самої організації йде пошук допомоги для пом'якшення або усунення виниклих протиріч. Етап третій – «заморожування», тобто закріплення тих позитивних змін, які запропоновані консультантами і підтримані значною частиною керівників та співробітників клієнтської організації.

3. Модель «повне співробітництво» полягає у спільній роботі персоналу клієнтської організації і консультантів. Дана модель припускає використання таких методів, які забезпечують залучення працівників різних рівнів клієнтської організації у процеси її вдосконалення.

Найпоширенішою в управлінському консультуванні, в рамках моделі «повне співробітництво», є групова робота, під якою розуміється спільна діяльність людей (керівників організації і фахівців) у групах по три–сім осіб з метою вирішення певної проблеми. Члени групи самі встановлюють регламент спілкування, самостійно направляють свою діяльність і подають результати своєї роботи управлінському консультанту. Група покликана виконати дії за двома важливими напрямками: поліпшення горизонтальної комунікації і взаєморозуміння в рамках певної ділянки організації, а також одержання нових ідей. Робота в групі підвищує активність її учасників при одночасному стимулюванні їх до знаходження нових варіантів, дає можливість взаємно доповнювати один одного, підвищує інтерес до роботи. Консультант виступає у групі як координатор, що направляє її діяльність своєю ненав'язливою увагою, пригальмовуючи дії занадто активних членів і активізуючи пасивних.

Тема 7. Маркетинг консалтингових послуг

7.1. Виявлення потреби в консультуванні й формування попиту

Консалтингові послуги, як і будь-який товар, провадяться для того, щоб бути проданими. З економічної точки зору консалтинг є інтелектуальним продуктом. Маркетинг передбачає виявлення потреб, формування попиту та пропозиції відповідного продукту.

Консультанти з питань управління повинні займатися маркетингом своїх послуг за двома основними причинами: по-перше, для того, щоб в умовах конкуренції завоювати частку ринку, і, по-друге, незалежно від конкуренції, для знайомства консультанта із клієнтом, що має потребу в його послугах. І штатні, і зовнішні консультанти повинні постійно й усвідомлено думати про те, з ким вони підпишуть договір.

Консультантів запрошують для того, щоб [8]:

одержати об'єктивну (неупереджену) оцінку проблем і (або) завдань, що стоять перед керівництвом підприємства. Консультант здатний провести найбільш об'єктивний, всебічний аналіз сформованої ситуації, оскільки він ніяк не пов'язаний з клієнтською організацією і її керівництвом;

скористатися знаннями та досвідом консультанта. Консультант має знання і досвід у галузі своєї спеціалізації, що накопичується у процесі його діяльності. Менеджери можуть звернутися за допомогою до консультанта для того, щоб використати цей досвід і не допустити здійснення помилок;

залучити додаткові ресурси для вирішення специфічних завдань. Оскільки в організації не завжди є вільні та кваліфіковані кадри для вирішення всіх проблем, які можуть виникнути в ході господарської діяльності, то це може бути ще однією причиною, за якою керівники запрошують консультанта;

одержати оперативну та кваліфіковану допомогу у критичних і (або) життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити стратегію розвитку, філософію управління, розробити або змінити корпоративну культуру, здійснити реструктуризацію підприємства.

Можуть бути й інші ситуації, коли краще запросити консультанта. Однак загальними критеріями для всіх випадків є:

наявність проблеми;
нестача часових або людських ресурсів для вирішення проблеми;
нестача спеціальних знань для вирішення проблеми;
висока ціна питання.

Звичайно важко виділити яку-небудь одну причину, тому що нерідко має місце певна комбінація різних факторів.

Клієнтами консультантів є власники або менеджери приватних підприємств і корпорацій, керівники державних підприємств або відповідних відомств, центральні й місцеві органи влади, а також керівники таких територіальних утворень, як технопарки, екополіси, технополіси, вільні економічні зони й т. д. Відповідно перераховані структурні одиниці є базою консультування.

Потреба в консалтингу відрізняється від попиту на нього. Попит – це платоспроможна й усвідомлена потреба. В області консалтингу розрив між потребою та попитом в Україні особливо великий. Справа в тому, що усвідомлення необхідності залучення інтелектуального капіталу в якості пріоритетного (або принаймні припустимого) напрямку грошових витрат вимагає певного рівня цивілізованості економіки та розвинутого менталітету менеджерів.

Більш того, у країнах з розвинутою ринковою економікою запрошення професіоналів є престижним, воно свідчить про те, що в підприємства є досить коштів і досить розвинена ділова культура, щоб залучити запропонований ринком інтелектуальний капітал в області менеджменту. Відсутність фахівців-консультантів при розробці відповідального рішення розглядається так само, як відсутність архітектора при розробці проекту будинку, лікаря при лікуванні хворого або дизайнера при розробці нової моделі автомобіля.

У практиці промислово розвинених країн з ринковою економікою вкладення коштів у купівлю інтелектуального капіталу у формі послуг консультантів часто розглядається як більш ефективна дія, ніж купівля машин, устаткування й технологій. В Україні ж у цій сфері склалася парадоксальна ситуація: при наявності великого інтелектуального потенціалу в галузі економіки й управління його використання в період переходу до ринкової економіки істотно зменшилося. Старі державні форми примусового впровадження наукових знань практично відсутні, а залучення незалежних консультантів не одержало ще досить широкого поширення. При цьому більшість підприємств України перебуває зараз у

важкому економічному становищі не в останню чергу саме тому, що вони не змогли знайти тих форм управління своєю діяльністю, які адекватні новим економічним умовам.

Досвід української асоціації менеджмент-консультантів показує, що хоча, відповідно до проведених нею опитувань, 85 % керівників українських підприємств відповіли позитивно на запитання: «Хотіли б ви скористатися у своїй діяльності послугами консультантів», лише 10 % з них готові зробити платні замовлення на використання консультантів у своїй роботі. Було проведене опитування директорів великих і середніх приватизованих промислових підприємств із метою визначення їх потреб у професійних консультаційних послугах [25].

З погляду джерел фінансування попит можна розбити на такі дві частини:

внутрішній попит з боку українських підприємств і організацій, що оплачується ними самостійно;

зовнішній попит – технічна допомога міжнародних організацій, закордонних держав і приватних фондів, а також попит з боку закордонних організацій, що діють на українському ринку.

В Україні пропозиція консалтингових послуг, будучи практично необмеженою з погляду кількості, досить обмежена з погляду якості. Українські консультанти більшою мірою орієнтуються поки на власні знання й навички, ніж на реальні потреби клієнта. Звідси розбіжності пріоритетів структури пропозиції і структури попиту (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Співвідношення попиту (З) і пропозиції (П)
в області консалтингу в Україні**

Вид послуг	Об'єктивне співвідношення попиту та пропозиції	Суб'єктивне бачення споживача	Суб'єктивне бачення консультанта	Проблеми
1	2	3	4	5
Проста послуга	$Z > P$	$Z < P$	$Z < P$	неплатежі; попит формується не пропозицією – пасивна політика

Закінчення табл. 7.1

1	2	3	4	5
Комплексна послуга	З>>П	З>П	З>П	відставання пропозиції від попиту – існує попит, що не задовольняється пропозицією – системна інтеграція; комплексування й інтегрування попиту, дроблення та спеціалізація пропозиції
Дуже складна послуга	З>>>П	З<<П	З>П	маса ситуацій і проблем, наприклад, місто одного підприємства, однієї галузі тощо; невідповідність пропозиції об'єктивному попиту

Також фактором, що знижує якість послуг українських консалтингових фірм, є недостатнє знання ними та клієнтами сучасної методології консультування.

7.2. Формування пропозиції на надання консалтингових послуг

Формування пропозиції консалтингових послуг здійснюється під впливом двох факторів: попит потенційних клієнтів та компетенції, якими володіють консультанти. Однак ці два фактори необхідно розглядати як ті, що лежать на поверхні та є кінцевими ланками відповідного ланцюжка (рис. 7.1).

Консалтингова пропозиція – це документ для клієнтської організації, в якому демонструється розуміння його потреб. Даний момент дуже важливий для завоювання уваги клієнта і його довіри. Клієнт повинен зрозуміти, що він придбає і яку користь буде мати від роботи з консалтинговою фірмою.

Пропозиції можуть бути простими й офіційними. Проста пропозиція – це письмове повідомлення, що містить такі розділи:

1. Визначення проблеми, що повинна бути вирішена (коротке технічне завдання).
2. Опис робіт, які потрібно зробити.
3. Прізвища консультантів, які будуть виконувати цю роботу.
4. Сервіс або персонал, що буде наданий клієнту.

5. Приблизний розрахунок витрат, які необхідно оплатити клієнту.



Рис. 7.1. **Фактори формування пропозиції консалтингових послуг**

Проста пропозиція використовується звичайно на перших стадіях переговорного процесу, коли важливо переконати клієнта у вигідності та перспективності співробітництва із консалтинговою фірмою. На цій стадії не ставиться завдання розписати в деталях всі напрямки загальної роботи. Мета простої пропозиції – домогтися від клієнта принципової згоди про співробітництво. Після того як це завдання вирішене, можна направляти офіційну пропозицію.

Офіційна пропозиція містить найдокладніший опис проекту та значною мірою схожа на офіційний договір.

Клієнт може не відразу відреагувати на пропозицію, тому консультанту необхідно вживати подальші кроки, щоб зацікавити клієнта і з'ясувати його наміри щодо підписання договору. Консультант повинен мати чітке уявлення про те, прийнята чи не прийнята його пропозиція. Якщо пропозиція не прийнята, а про це невідомо консультанту, то існує ризик, що він може дати клієнтові занадто багато інформації, яку той буде використовувати для своїх цілей. Це і є безкоштовне консультування. Якщо пропозиція не прийнята, необхідно з'ясувати причини. Бажано починати роботу тільки після підписання договору із замовником, а краще після попередньої оплати (повної або часткової).

7.3. Методи залучення клієнтів у консалтинг

Для багатьох консалтингових фірм наявні клієнти – це найбільш імовірне (і часто найбільш прибуткове) джерело нового бізнесу. 80 % клієнтів McKinsey – це повторні клієнти, а в A. T. Kearney ця цифра доходить до 90 %. Однак, визнаючи це, можна виявити, що звичайно існують добре продумані й організовані програми із залучення нових клієнтів і практично немає програм з одержання нових замовлень від старих клієнтів.

Наявні клієнти – це найкраще джерело нових замовлень, тому що:

довіру клієнта вже досягнуто в ході попередніх робіт, тобто ймовірність одержання замовлення від наявного клієнта найвища. Разом з тим нерідко при одержанні нових замовлень від старого клієнта можна уникнути звичайних формальностей, не проходячи встановленої процедури вибору;

у більшості випадків маркетингові витрати на залучення замовлень від клієнтів фірми нижчі;

нові проекти для наявних клієнтів звичайно бувають більш прибутковими, оскільки ризик у цьому випадку менше з огляду на більшу визначеність у тимчасових витратах і розмірах проекту;

працюючи зі старими клієнтами, фірма одержує більше можливостей для використання молодшого персоналу, тому що старі клієнти приділяють цьому питанню менше уваги.

Для роботи зі старими клієнтами, насамперед, необхідно почати з виявлення ключових клієнтів наявної клієнтської бази й зосередити основні зусилля на них. Це повинні бути ті клієнти, яким потрібні

додаткові послуги фірми та відносини з якими досить стійкі й дозволяють сподіватися, що маркетингові зусилля не будуть витрачені дарма.

Однак необхідність обліку робочого часу приводить до проблеми, яка виникає через те, що змішується час, витрачений на роботу над існуючим проектом, і час, необхідний для одержання нових завдань. Тому розумно розділити увесь час роботи із клієнтом на дві частини. Перша – час на проект, друга – на маркетинг. У цьому випадку в рамках кожного проекту існує два самостійних бюджети: коштів і часу.

Якщо, закінчуючи попередній проект у клієнтській організації, консультанти не реалізують можливості продовження роботи, не виявивши й не показавши потенціал для вдосконалення, то це означає, що вони діють непрофесійно. Професіоналізм заснований на розумінні того, що чекає консультантів на шляху пошуку можливостей, і повідомленні клієнта про це.

Маркетинг консалтингових послуг особливо важливий незалежним консультантам, які не можуть дозволити собі задовольнитися наявними проектами. За своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, й тому вони не мають потреби в масовій рекламі. У наш час великі консалтингові фірми практично не дають прямої реклами. Лише деякі з них практикують іміджеву рекламу, що більшою мірою впливає на свідомість, ніж на поведінку потенційних клієнтів.

Для залучення нових клієнтів консалтингова фірма може використати досить довгий список старих і добре відомих тактичних прийомів маркетингу. Розглянемо найбільш популярні маркетингові методи й заходи, спрямовані як на пробудження інтересу до консалтингової фірми або консультанта і їх продукту, створення нових можливостей для контакту з ними, так і на маркетинг окремих продуктів консалтингової діяльності [8].

1. Директ-мейл (пряме розсилання). Маркетингові пропозиції консалтингових фірм можуть бути у вигляді такого:

меню – найпоширеніша форма презентації на ринку – містить у собі перелік тих консультаційних робіт, з якими автори успішно справляються, наприклад: стратегія, мотивація, орієнтація на клієнта, маркетинг і тощо;

пакет послуг – відрізняється від попереднього тим, що перелік послуг взаємозалежний і орієнтований на конкретне завдання;

основний продукт – консультант або фірма акцентує увагу на ту послугу, що зараз користується найбільшим попитом або на якій вони спеціалізуються;

особистість консультанта – у буклеті або іншому рекламному матеріалі подаються унікальні досягнення, рівень кваліфікації, діапазон можливостей конкретного консультанта. Увага концентрується не стільки на цінностях методів і консультаційних послуг, скільки на репутації даного консультанта в діловому світі. Такий особистий маркетинг можливий тільки стосовно тих, хто сильно виділяється у загальному професійному колі.

2. Виставки та конференції. Торговельні, професійні й ділові конференції і виставки дають можливість установити контакти з потенційними клієнтами. Однак вартість організації стенда або невеликого прийому занадто висока для незалежних консультантів і невеликих фірм. Разом з тим корисно просто відвідати подібний захід, щоб з'ясувати, які проблеми хвилюють у цей момент ділове співтовариство, і почерпнути нові ідеї для розширення асортименту пропонованих послуг.

Виступ із циклами лекцій на виставці або конференції – це ідеальна можливість поділитися своїми знаннями та досвідом. Мета виступу – інвестувати у свій імідж і привернути до себе увагу потенційних клієнтів. Одна з переваг публічних виступів як засобу просування свого товару або послуги полягає в тому, що до них можна вдаватися неодноразово.

3. Презентації на зборах професійних і торговельних асоціацій. Якщо консультант уміло проводить презентації і готовий надати дійсно цікаві матеріали, участь у зборах торговельних та професійних асоціацій найкраще дозволить домогтися, щоб його ім'я запам'ятали. Після презентації консультант має можливість поспілкуватися з деякими учасниками та з'ясувати, наскільки презентація відповідала їх поточним інтересам, а також на які питання варто звернути увагу. Крім того, обмін візитними картками дозволить надалі підтримувати контакти.

4. Випуск інформаційного бюлетеня. Він надає цільовій аудиторії інформацію, збирати яку самотійно іноді немає ні часу, ні бажання. Бюлетень створює репутацію експерта з даного питання, оскільки консультант перебуває в курсі новітніх тенденцій і подій у певній професійній сфері. Крім того, якщо цей бюлетень поширюється безкоштовно, то це додатковий плюс.

5. Телефонний обдзвін, тобто виконання великого обсягу вихідних дзвінків потенційним клієнтам з метою призначення зустрічей з їх представниками, ефективний при встановленні первинного контакту з потенційним клієнтом. Перш ніж домовлятися про зустріч, варто провести ретельну підготовчу роботу й ознайомитися з найбільш важливими аспектами внутрішнього та зовнішнього середовищ клієнтської організації.

6. Створення контактної мережі. Цільовою аудиторією маркетингових зусиль можуть стати колеги, які вже уклали контракт, але не можуть із ним самостійно впоратися, фахівці та кадровики, яким періодично потрібні додаткові консультаційні послуги; також членами контактної мережі повинні бути керівники потенційних клієнтських організацій або їх основних підрозділів.

7. Публікації статей у журналах. Основне завдання консультанта – зробити так, щоб його ім'я запам'ятали. Крім того, гарні статті дозволять показати впливовим членам потенційних клієнтських організацій, що консультант не тільки розуміє актуальні для них проблеми, але й може запропонувати їм відповідні практичні послуги, які поліпшать результати їх діяльності.

8. Видання книг. Книгу варто видавати, якщо в ній є реальна потреба; вона занадто велика для простого звіту, але занадто мала, щоб бути книгою у традиційному вигляді. Книга повинна бути націлена на певне коло корпоративних читачів.

9. Моніторинг «гострих» проблем, які можуть стосуватися вітчизняного й закордонного законодавства, смаків споживачів, конкуренції, геополітики, економіки, змін у методах підвищення продуктивності кадрів, демографії, нових теорій організації й ін.

Інформований і компетентний консультант здатний надати надійну інформацію про те, як він може застосувати свої знання та навички для вирішення проблем, які керівники вважають важливими з погляду особистого, професійного або ділового благополуччя.

10. Створення веб-сайта дозволяє підвищити інтерес до консалтингових послуг фірми.

11. Реклама в довідниках. Звичайно всі телефонні довідники безкоштовно розміщують інформацію, що включає в себе назву, адресу та телефон фірми.

12. Реклама в інформаційних системах. Інформаційними системами «Консультантплюс» і «Ліга» користується більшість керівників, бухгалтерів та юристів підприємств, серед яких можуть бути потенційні клієнти. Майже у всіх цих системах існує розділ, присвячений інформації про аудиторські та консалтингові фірми. Розміщується стандартна інформація, що містить назву фірми, перелік послуг, адресу й телефон, безкоштовно. Додаткова інформація та виділення тексту оплачуються окремо.

13. Зовнішня реклама. У цілому використання зовнішньої реклами в консалтинговому бізнесі малоефективне. Однак можна придумати кілька нестандартних підходів, наприклад, великим фірмам варто розмістити рекламні щити у виставочних центрах, аеропортах, напроти будинків місцевих органів влади; малі консалтингові фірми можуть розмістити свої рекламні щити біля будинків податкових інспекцій, реєстраційних палат і арбітражних судів.

14. Партнерські угоди. Один зі способів одержати роботу – укласти договір з колегами, які виконують масштабне завдання. У цьому випадку можна стати субпідрядником інших консультантів, які виступають у ролі керівників проекту.

15. Спонсорська діяльність. Для підвищення ефективності маркетингових зусиль традиційна реклама може бути доповнена або замінена іншими підтримуючими заходами. Це може бути спонсорство або подійний маркетинг. Спонсорство представляється у вигляді фінансової або іншої підтримки різних видів діяльності: суспільної, спортивної, культурної й ін., що надається в обмін на можливість демонстрації своєї торговельної марки. Під подійним маркетингом розуміється фінансування нетривалих або локальних подій, наприклад концертів і виставок. Однак специфіка консалтингових послуг накладає певні обмеження на вибір об'єктів спонсорства: особливу увагу варто звернути на спонсорство професійних конференцій, вищих навчальних закладів і культурних заходів.

16. Проекти pro-bono (заради загального добра). Соціально значущі проекти дають можливість заявити про свою фірму. Провідні консалтингові фірми витрачають близько 5 % часу своїх консультантів на роботу над проектами pro-bono.

Ф. Кросман пропонує дві маркетингові стратегії, що входять у програму, названу «пошук клієнтів» і призначену для того, щоб ті, хто

має потребу в консалтингових послугах у цей час, виявили себе. Перша із цих стратегій пов'язана з підготовкою й поширенням доповіді про способи розв'язання проблеми, що становить важливість для потенційних клієнтів, з якою консультант найбільше знайомий і у вирішенні якої найбільш компетентний. Друга маркетингова стратегія полягає в організації трьох безкоштовних годинних семінарів.

Якщо в результаті здійснення цієї програми з'явилося досить клієнтів, необхідно продовжувати займатися маркетингом, як і колись, використовуючи невеликі рекламні оголошення про інформаційні матеріали та проводячи короткі інструктивні семінари.

Тема 8. Методи аналізу й вирішення проблем у консалтингу

8.1. Реінжиніринг бізнес-процесів

При аналізі різного роду проблем, з якими зіштовхується консультант, його компетентність і ефективність проявляються у знаннях та досвіді вирішення аналогічних проблем у різних клієнтських організаціях. Основою конкурентної переваги консультантів є розмаїтість методичного інструментарію, що постійно збагачується.

Динамічна зміна середовища й умов функціонування організацій викликає появу якісно нових проблем, що, у свою чергу, стимулює розробку нових методів, методик, підходів. Весь цей інструментарій створюється цілеспрямовано для вирішення конкретних завдань. Характерною рисою вирішення клієнтських проблем у сучасних умовах стає їх комплексний характер, що вимагає, у свою чергу, адекватних методів. Зупинимося на деяких з них, які виникли останнім часом, завоювали авторитет і одержали широке поширення у світі.

Реінжиніринг бізнес-процесів (businessprocess reengineering) є напрямком, що виник на стику двох різних сфер діяльності – управління (менеджменту) й інформатизації. Реінжиніринг використовує специфічні засоби подання та обробки проблемної інформації, зрозумілі як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем. Уперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» був уведений Майклом Хаммером у 1990 р., що визначає цей вид діяльності як фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів організацій для досягнення корінних

удосконалень в основних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги та темпи. Вітчизняна практика застосування реінжинірингу показала, що цей метод необхідний, особливо в умовах проведення економічних реформ і активного впровадження України у світову економічну систему.

Реінжиніринг – це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення значного, стрибкоподібного поліпшення діяльності підприємства. Застосування реінжинірингу бізнес-процесів рекомендується в трьох основних ситуаціях.

По-перше, в умовах, коли підприємство перебуває у стані глибокої кризи, що може виражатися в неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту підприємства тощо. У сучасній українській економіці така ситуація характерна для багатьох державних і приватизованих підприємств традиційних галузей, наприклад, машинобудівної і текстильної промисловості, аграрної сфери.

По-друге, в умовах, коли поточне становище підприємства може бути визнано задовільним, прогнози його діяльності є несприятливими. Воно зіштовхується з небажаними для себе тенденціями щодо конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту й т.д. Подібна ситуація характерна для багатьох українських промислових і аграрних організацій, банків, фінансових компаній, комерційних організацій. Тут підприємство реагує на негативні зміни середовища, поки вони не придбали фатального для неї характеру.

По-третє, здійсненням реінжинірингу займаються успішні, розвинені та швидко зростаючі організації. Їх завдання полягає у швидкому нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є ідеальним варіантом ведення бізнесу.

Процес реінжинірингу базується на двох основних поняттях: «майбутній образ фірми» і «модель фірми». Модель – це образ (умовний або уявний) якого-небудь об'єкта, що використовується у якості його заступника або представника. Модель може мати форму зображення, опису, схеми, креслення, графіка, плану та ін. У кожному разі модель – це спрощений образ оригіналу, що відображає головні його риси та не бере в розрахунок другорядні деталі. Модель бізнесу – це образ (подання) основних господарських процесів підприємства, узятих у їх взаємодії з його діловим середовищем. У якості складових моделі

бізнесу рекомендується брати такі бізнес-процеси, які прямо пов'язані з генеруванням і одержанням доходів.

Формується бажаний (необхідний з погляду майбутнього виживання та розвитку) образу підприємства. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розробки стратегії підприємства, його основних орієнтирів і способів їх досягнення. Особливого значення в ряді стратегічних цілей набуває орієнтація на споживача. Правильний вибір цілей реінжинірингу означає, що знайдено напрямки, які дійсно можуть бути істотно поліпшені і є життєво важливими для даного бізнесу. Створюється модель реального бізнесу підприємства, цей етап називають ретроспективним, або зворотним реінжинірингом, тут відтворюється або реконструюється система дій і робіт, за допомогою яких підприємство реалізує існуючі цілі, також провадиться детальний опис і документація основних операцій підприємства, оцінюється їх ефективність.

Ключовими моментами реінжинірингу є переорієнтація діяльності на бізнес-процеси і спосіб реалізації змін.

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта становить процес, що складається з безлічі кроків, які робить фірма від одного стану до іншого, де «на вході» перебуває замовлення, а «на виході» – продукт або послуга, що становлять цінність для споживача. Окремі кроки або завдання, що входять у даний процес, при всій їх важливості не мають значення для клієнта, якщо процес не спрацьовує, продукт не виготовлений і послуга не надана. Бізнес-процес інтегрує вузькоспеціалізовані виробничі й управлінські операції і завдання в єдиний процес, результатом якого повинен бути не звіт вищої управлінської ланки, а цілком певна конкретно значуща корисність для клієнта. Переорієнтація внутрішніх цінностей з поопераційних результатів на кінцевий інтегруючий бізнес-процес – вихідний і обов'язковий момент реінжинірингу.

У результаті реінжинірингу кілька операцій поєднуються в один бізнес-процес, відповідальність за нього покладається на одну людину або ситуаційну команду. При цьому відповідальність пов'язана з правом приймати рішення. Це призводить до вертикального стиску управлінської піраміди, мінімізує необхідність численних погоджень і пов'язаних з ними втрат часу, а з іншого боку, сприяє скороченню обсягів перевірок та контролю, зниженню накладних витрат.

Найбільш сприйнятливими до реінжинірингу є організації, у яких витрати на виробництво становлять відносно невелику частину структури витрат. У них переважають накладні витрати, не приділяється належної уваги клієнтам або не розвинені інформаційні технології.

8.2. Бенчмаркінг

Бенчмаркінг (від англ. *benchmark* – початок відліку, зарубка) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних. Бенчмаркінг допомагає відносно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові підприємства, і домогтися таких же, а можливо, навіть більш високих результатів. Його широко використовують такі підприємства, як Херох, General Electric, DuPont і багато інших.

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські й американські товари та послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за більш низькою ціною. При цьому японці успішно переносили технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

Особливістю розвитку програм бенчмаркінгу в Японії, США й інших країнах є те, що їм виділяється істотна державна підтримка, тому що завдяки обміну досвідом виграє економіка країни в цілому. Для інтенсифікації бенчмаркінгу створюються своєрідні «індустріальні бюро знайомств» – спеціально для пошуку партнерів з бенчмаркінгу (globalbenchmarking.com, benchnet.com і ін.).

Якщо говорити про підприємства, які вчаться на кращих зразках, то користь тут очевидна. Мотиви ж передових підприємств до розкриття інформації про свій передовий досвід можуть бути найрізноманітніші. Для багатьох є престижним привселюдно виступати як еталонне підприємство. Це, серед іншого, підвищує їх інвестиційну привабливість, крім того, якщо підприємство когось навчає, то при цьому розвивається саме.

Виділимо три методи контрольного порівняння:

1. Зразкова практика. Метод, що з успіхом застосовується протягом майже 20 років, дозволяє порівнювати показники роботи різних

підрозділів одного підприємства. Наприклад, виторг від продажу фруктового соку на один квадратний метр у гастрономах Києва можна спробувати порівняти з аналогічним показником роботи гастроному в Харкові, що належить тому ж торговельному підприємству. Метод зразкової практики звичайно дає більшу дисперсію (несхожість) результатів різних підрозділів, що в якомусь ступені пояснюється специфікою роботи кожного з них, але в основному є наслідком кращих методів роботи. Організація роботи у зразковому підрозділі може бути прийнята як еталон, за яким треба вивіряти роботу інших відділів.

2. Відносна позиція за витратами. Метод полягає у вирахуванні питомих витрат на одиницю виторгу окремо та за кожним елементом структури витрат (праця виробничих робітників і т. д.) і підрахунку відносної позиції по витратах підприємства А стосовно її конкурента, підприємства Б. Повний аналіз відносної позиції по витратах – справа досить складна, але, зрештою, приносить відчутний результат, як у плані зниження витрат, так і в плані побудови конкурентної стратегії підприємства А.

3. Зразкова практика партнера. Метод аналогічний методу зразкової практики. Єдина відмінність полягає в тому, що порівнюється діяльність різних підприємств (звичайно, що не є конкурентами), які скооперувалися для проведення спільного збирання та порівняння даних.

Як основні передумови успішної реалізації концепції бенчмаркінгу необхідно виділити дві найбільш важливі: схвалення керівництва й переконаність у необхідності змін. Із практики відомо, що безліч бенчмаркінгових програм виявилися невдалими через недостатньо ретельний і несистемний підхід до планування та контролю. Ефективна реалізація концепції бенчмаркінгу вимагає попереднього планування процесу його впровадження.

8.3. Аутсорсинг

Аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – використання зовнішніх джерел або коштів) – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. При цьому підрядник адаптує свої універсальні ресурси та знання з огляду на конкретний бізнес замовника і використовує їх в інтересах замовника за оплату,

обумовлену сформованою вартістю послуг, а не часток у прибутку. Утім, відомі й інші варіанти. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій в області інформаційних технологій, постачання й поставок, сервісу, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва.

Історично першими аутсорсерами були юридичні фірми в країнах, законодавство яких засноване на прецедентному праві. Широта предмета, популярність і необхідність судового способу розв'язання ділових суперечок, що вимагали високої кваліфікації і спеціалізації учасників процесу, бажаність залучення фахівців, що раніше виграли схожу справу, – ті фактори, які створили ґрунт для появи незалежних юридичних фірм. Розширюючи спектр послуг, вони стали консалтинговими, а потім і аутсорсинговими.

Дослідження американського Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute) показали, що розвиток ринку аутсорсингових послуг в останні роки відбувається експоненціально. При цьому фахівці інституту у своїх дослідженнях розмежовують ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. Найстарша спеціалізована ІТ-аутсорсингова компанія EDS (Electronic Data Systems Corporation) була заснована в 1962 р. у Далласі Россом Перро.

Найбільші споживачі послуг аутсорсингу в області інформаційних технологій – уряди різних країн. Уряд Великобританії передав інформаційні системи податкових відомств на аутсорсингове обслуговування. Штат Коннектикут уклав аутсорсинговий контракт на обслуговування всіх своїх інформаційних систем. У США навіть федеральні податки збираються за допомогою аутсорсингу.

Десять основних переваг аутсорсингу:

- концентрація на пріоритетних напрямках;
- доступ до найкращих технічних можливостей;
- прискорення реінжинірингу;
- поділ ризиків;
- вивільнення ресурсів на інші цілі;
- розширення фінансової бази;
- збільшення оборотних коштів;
- зниження операційних витрат;
- одержання ресурсів, відсутніх усередині підприємства;
- зменшення кількості об'єктів контролю.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій фірмі повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме: обслуговування мережної інфраструктури; проектування та планування автоматизованих бізнес-систем з наступним постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих фірм; створення й підтримка публічних веб-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування; офшорне програмування.

Аутсорсинг дозволяє вирішити відразу кілька завдань. По-перше, підвищити прозорість бізнесу: акціонерам і інвесторам стають зрозумілі витрати на підрядні роботи, спрощується їх облік. По-друге, за рахунок проведення тендерів серед організацій, що здійснюють послуги, знижується вартість і підвищується якість цих послуг.

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу сторонній фірмі окремих бізнес-процесів, які не є для підприємства основними, бізнес-утворюючими. Наприклад, на аутсорсинг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика.

Однак потрібно враховувати, що при передачі на аутсорсинг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик відтоку інформації і появи конкурента, що використовує досвід і знання підприємства, яке замовляє аутсорсинг. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних аспектів бізнесу різним аутсорсерам, хоча це й збільшує витрати. Компанія Toyota у даний момент займається фактично тільки проектуванням, складанням та реалізацією продукції, а більша частина деталей і комплектуючих виробляється сторонніми, найчастіше невеликими підприємствами. Причому такий спосіб ведення бізнесу вже давно використовується практично всіма японськими виробниками автомобілів.

В Україні аутсорсинг поки що не одержав такого потужного розвитку, як в іншому світі. Фірми, які надають аутсорсингові послуги, як правило, ще не виділили цей бізнес в окремий напрямок.

Найбільш типові причини використання аутсорсингу:

прагнення підвищити прибутковість бізнесу за рахунок зниження витрат на обслуговування бізнес-процесів;

концентрація керівників на основному бізнесі;

використання чужого досвіду;
упровадження передових технологій;
підвищення якості й надійності обслуговування;
поліпшення керованості, тому що аутсорсингова фірма звичайно застосовує сучасні принципи та форми управління й надає цю можливість менеджерам замовника;
зміцнення потенціалу зростання.

Найбільш типові причини відмови від аутсорсингу:
небезпека передачі занадто важливих функцій у чужі руки;
загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики;
навчання чужих фахівців замість своїх;
загроза відтоку важливої інформації.

Рівень складності завдань, переданих на аутсорсинг, неймовірно високий.

8.4. Коучинг

Coaching у перекладі з англійської означає «тренерство», «супровід». У консалтингу коучингом називають особистісне тренування на досягнення найвищих результатів за мінімальний термін.

Коучинг як один із видів консультування прийшов в Україну близько п'яти років тому. Як щось нове, він виник на перетині тренерства та психотерапії. Найчастіше користуються послугами коучингу ділові люди, тому що саме в бізнесі потрібні постійне новаторство та розвиток, максимальний огляд і чітке подання перспектив. Суть коучингу полягає в розкритті потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності й ефективності. Він більше допомагає особистості навчатися, ніж вчити [14].

Коучинг – це партнерське співробітництво, що розкриває потенціал і сприяє досягнення результатів. Управлінський коучинг (або бізнес-коучинг) становить взаємодію з клієнтом на тривалій, в ідеалі на постійній основі. Бізнес-коучинг – це робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами. Ця послуга широко поширена на Заході. Використання коучерів у бізнес-практиці стало правилом гарного тону. Практично прийняття всіх ключових управлінських рішень пов'язане з особистим консультантом менеджера. І це говорить про високий рівень керівника: він радиться із

професійним консультантом і на практиці готовий до підвищення ефективності свого бізнесу. Метою коучингу є надання експертної та психологічної підтримки, яка спрямована на вирішення актуальних завдань клієнта. Результатом коучингу є прийняття клієнтом рішень, важливих для ситуацій, де відповідальність за реалізацію ухвалених рішень бере на себе клієнт [17].

Коучинг може носити як ситуаційний характер (разові сесії для вирішення конкретних завдань), так і проектний, тобто становити ряд цілеспрямованих заходів для досягнення заздалегідь обговорених цілей. Коучинг може бути індивідуальним і груповим. Індивідуальне консультування може проводитися в різних формах:

- особисті зустрічі;
- консультації по телефону;
- переписка по електронній пошті.

Керівникам, які найчастіше працюють по 10–16 годин на день, об'єктивно бракує часу зупинитися, подумати про себе, про свою місію, їм важко подивитися на свою справу з боку. В оточенні будь-якого першого керівника практично немає людей, які не мали б до нього прагматичного інтересу. Коуч-консультант не залежить від клієнтської організації, тому він може бути повністю об'єктивним і орієнтованим на її інтереси [2].

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

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

- ширше розглядати ситуацію;
- розставляти пріоритети і формулювати цілі;
- об'єктивніше оцінювати ситуацію;
- реально оцінювати власні ресурси й моделі поведіння;
- навчатися робити вибір, приймати якісні рішення;
- навчатися більш ефективним формам управління ситуацією, собою й людьми.

Один із варіантів використання технології коучингу – робота із групою, будь то рада засновників, управлінська команда або проектна група. Участь коуча в нарадах і окремій роботі із групою може значно оптимізувати процес роботи та сприяти:

створенню загального бачення перспектив, постановці цілей і розробці стратегій;

знаходженню консенсусу у спірних і конфліктних питаннях та ситуаціях;

більше відкритому та зацікавленому обговоренню планів роботи з усіма учасниками;

більш зваженому й об'єктивному прийняттю рішень;

проведенню креативних процесів і розробці ідей.

Завдання коуч-консультанта – допомогти клієнту зосередитися на найбільш важливих, пріоритетних моментах його діяльності; використати внутрішні ресурси; пустити в хід систему мотивації; по-новому глянути на себе та свій бізнес; максимально ефективно (і в той же час безболісно) погодити цілі клієнта із цілями оточуючих його людей і його організації, щоб не виникло реакції відторгнення; розібратися з кадровими питаннями і т. д.

Робота коуч-консультанта нагадує роботу спортивного тренера: тренер не може пробігти за спортсмена дистанцію, зате він може допомогти йому актуалізувати внутрішній ресурс, «піймати свою гру», відкрити в собі те сильне й унікальне, що властиво тільки йому, та дозволить досягти перемоги.

Перелік контрольних запитань

1. Місце консалтингових фірм у ринковій інфраструктурі.
2. Різні підходи щодо визначення категорії «консалтинг».
3. Види консалтингу щодо предмета консультування.
4. Методологічна класифікація консалтингових послуг.
5. Передумови виникнення та розвитку консалтингу.
6. Четвірка світових лідерів в області консалтингу.
7. Основні тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг.
8. Характеристика проектів міжнародних організацій, які здійснювали технічну підтримку України.

9. Етапи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні.
10. Рейтинг консалтингових фірм в Україні та їх коротка характеристика.
11. Проблеми розвитку менеджмент-консалтингу в Україні.
12. Професійні асоціації в області консалтингу.
13. Характеристика стадій та основних етапів консалтингового процесу.
14. Структура запрошення та технічного завдання на виконання консалтингових послуг.
15. Критерії попередньої оцінки консалтингових фірм.
16. Зміст технічної та фінансової пропозиції від консалтингової фірми.
17. Завдання, які пропонуються для вирішення консалтинговим фірмам (проблема корекції, вдосконалення, творчого розвитку).
18. Порівняльна характеристика методів щодо діагностики клієнтської організації.
19. Підходи щодо систематизації даних, отриманих під час діагностики.
20. Розробка рекомендацій щодо вирішення проблем у клієнтській організації.
21. Методи оцінки результатів роботи консультанта.
22. Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх консультантів.
23. Організаційна структура консалтингової фірми.
24. Форми ціноутворення на консалтингові послуги.
25. Структура витрат консалтингової фірми.
26. Договори на консалтингові послуги.
27. Структура та зміст договору на здійснення консалтингових послуг.
28. Етичні правила консультанта.
29. Особисті якості консультантів.
30. Основні моделі співробітництва між клієнтською організацією та консалтинговою фірмою.
31. Принципи вибору маркетингових прийомів.
32. Співвідношення попиту та пропозиції на консалтингові послуги в Україні.
33. Сутність понять «реінжиніринг», «бенчмаркінг», «аутсорсинг» та «коучинг».

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Афанасьев Н .В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков: Изд. дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Академический Проект, 2006. – 352 с.
3. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учебное пособие / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.

Додаткова:

4. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма / Э. Бейч. – СПб. : Питер, 2005. – 272 с.
5. Бутова Т. В. Управленческий консалтинг : учебное пособие / Т. В. Бутова. – М. : Теис, 2005. – 496 с.
6. Верба Т. І. Організація консалтингової діяльності / Т. І. Верба. – К. : КНЕУ, 2000. – 134 с.
7. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии / М. Зильберман; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 432 с.
8. Иванов М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов, М. В. Фербер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 138 с.
9. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посіб. / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
10. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб. : Питер, 2007. – 300 с.
11. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 413 с.
12. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.
13. Пригожин А. М. Методы развития организации / А. М. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

14. Сمارت Дж. К. Коучинг / Дж. К. Сمارт; пер. с англ. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
15. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм; пер. 2-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
16. Управленческое консультирование. В 2-х т. Т. 1 / под ред. М. Кубра; пер. с англ. – 2-е изд. перераб. – М. : Интерэксперт, 1992. – 319 с.
17. Управленческое консультирование. В 2-х т. Т. 2 / под ред. М. Кубра; пер. с англ. – 2-е изд. перераб. – М. : Интерэксперт, 1992. – 350 с.
18. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : Тандем, 1998. – 314 с.
19. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон : ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.
20. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант» / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 380 с.

Ресурси Internet

21. Вуд Д. Посібник з консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uamc.com.ua>
22. Демьяненко В. Навигаторы большого бизнеса [Электронный ресурс] // Журнал СЕО. – №3. – 2009. Режим доступа: http://www.cfin.ru/consulting/crisis_diagn4.shtml
23. Духненко В., Дуброва О. Неклассический консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [/consult_2008\[1\].pdf](/consult_2008[1].pdf)
24. Запатрина И. Есть ли перспективы у консалтинга в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=132966>
25. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс]. – К. : 2006. – 34 с. Режим доступу: <http://uamc.com.ua>
26. Тучик Т. Консалтинг по-українски [Електронний ресурс] // Финансовый директор. – 2008. – № 3. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/consulting/cons060.html>

27. PricewaterhouseCoopers возглавила рейтинг консалтинговых фирм в области бизнес-консультирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://imxoteb.com/news/12903>

28. Survey of the European Management Consultancy Market [Electronic resource]. – Access mode: [www.FEACO.org/feaco%20survey 202007_2008%20final\[1\].pdf](http://www.FEACO.org/feaco%20survey%202007_2008%20final[1].pdf)

29. www.accenture.com

30. www.deloitte.com

31. www.ey.nl

32. www.gc.ua

33. www.kpmg.com

34. www.pwc.com

Зміст

ВСТУП	3
МОДУЛЬ 1. КОНСАЛТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ	5
Тема 1. Сутність консалтингової діяльності	5
1.1. Дефініція консалтингу, основні принципи й завдання	5
1.2. Попередметна класифікація консалтингових послуг	9
1.3. Класифікація послуг щодо методу консультування	20
Тема 2. Становлення та розвиток світового ринку консалтингових послуг	27
2.1. Історія виникнення консалтингу	27
2.2. Аналіз світового ринку консалтингових послуг	31
2.3. Міжнародні організації з консультування	40
Тема 3. Ринок консалтингових послуг в Україні	45
3.1. Аналіз ринку консалтингу в Україні	45
3.2. Проблеми розвитку ринку консалтингових послуг в Україні	55
3.3. Професійні асоціації в області консалтингу	59
Тема 4. Структура здійснення консалтингового процесу	63
4.1. Передпроектна стадія	63
4.2. Проектна стадія	70
4.3. Післяпроектна стадія	77
МОДУЛЬ 2. ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	83
Тема 5. Організація консультаційної діяльності	83
5.1. Форми організації консультаційної діяльності	83
5.2. Ціноутворення на консалтингові послуги	88
5.3. Договори на консалтингові послуги	97
Тема 6. Якості консультанта та комунікації в консалтингу	101
6.1. Поведінкові ролі консультанта	101
6.2. Етика й особистісні якості консультанта	105
6.3. Моделі консультаційної діяльності	107
Тема 7. Маркетинг консалтингових послуг	110
7.1. Виявлення потреби в консультуванні й формування попиту	110
7.2. Формування пропозиції на надання консалтингових послуг	113
7.3. Методи залучення клієнтів у консалтинг	115
Тема 8. Методи аналізу й вирішення проблем у консалтингу	120
8.1. Реінжиніринг бізнес-процесів	120
8.2. Бенчмаркінг	123
8.3. Аутсорсинг	124
8.4. Коучинг	127
Перелік контрольних запитань	129
Рекомендована література	131

Навчальне видання

Гонтарева Ірина Вячеславівна

**Консалтингові послуги в сфері підприємництва
Конспект лекцій**

Відповідальний за випуск

Редактор

Коректор

План 2016 р. Поз №. 118-к.

Підп. до друку Формат 60х90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso

Ум.-друк. арк. 8,0. Обл. - вид. арк. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61001, м. Харків, пр.
Науки, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк №481 від 13.06.2001 р.