

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «**Управлінський консалтинг**»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
ОПП: «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»
(шифр та повна назва напряму (спеціальності))

Укладач(і): к.е.н., доцент Гращенко І.С.
(науковий ступінь, вчене звання,
П.І.Б. викладача)

Конспект лекцій розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Протокол № ____ від «__» ____ 20__ р.
Завідувач кафедри О.М. Кириленко

Вступ

Для ефективного функціонування господарського механізму в ринковій економіці, особливо на етапі її становлення, важливого значення набувають переоцінка багатьох практичних установок вітчизняного менеджменту і перебудова існуючої системи керування. Особлива увага в цьому процесі приділяється формуванню інфраструктури, центральне місце, у якій повинне зайняти управлінське консультування (УК).

В умовах переходу до ринкової економіки відбувається принципова зміна стратегії і тактики керування окремим підприємством (зв'язане з відділенням господарської діяльності від державної). Процедури відділення господарської діяльності від державної, зафіксовані в пакеті законів про державне підприємство, про приватизацію, про підприємницьку діяльність і т.д., передбачають формування нового господарського механізму, що базується на різноманітні форм власності, децентралізації керування, надання реальної самостійності трудовим колективам. Це, у свою чергу, сприяє появі групи потреб, а далі - проблем, які розкриваються найбільше повно вже в рамках власної довгострокової стратегії розвитку підприємства. Практика, однак, показала, що до такого повороту мало хто із сучасних керівників готовий, тому що це вимагає більш високого рівня професіоналізму, ґрунтовної перебудови психології, як керівників, так і всіх членів колективу.

Більшість керівників поки ще не вміють правильно розпорядитися наданою їм самостійністю, що означає, що треба самому приймати рішення про те, що робити, кому продавати, де здобувати матеріальні ресурси, як їхній раціонально використовувати. Вони не можуть зрозуміти, що самостійність для керівників - це практично безупинний процес інновацій, що збільшують ентропію - міру невизначеності (статистична фізика розглядає ентропію як міру імовірності перебування системи в даному стані; поняттям ентропії широко користаються у фізику, хімії і теорії інформації) системи господарювання й одночасно підвищують відповідальність за прийняте рішення і його реалізацію. Задача, до того ж, ускладнюється тим, що в перехідний до ринкової економіки період має бути одночасно реалізувати безліч інновацій у стиснутий відрізок часу. При цьому потрібно здійснювати перманентне узгодження внутрішніх (стосовно до підприємства) і зовнішніх інновацій, що можуть істотно розрізнятися і навіть вступати в протиріччя.

Зміна управлінської парадигми відбувається і ситуації, коли неможливо призупинити процес освоєння нового господарського механізму. Тому доти, поки керівники підприємств не опанують новою управлінською технологією, учитися прийдеться на ходу. У протилежному випадку невміння хазяювати в новій системі економічних відносин неминуче приведе до банкрутства підприємств, що особливо яскраво виявляється сьогодні в банківській системі України, а трохи раніш спостерігалось в системі товарних бірж.

У цій ситуації у вітчизняних менеджерів може бути три вибори:

- самостійно й оперативно опанувати необхідними знаннями і досвідом;
- користатися послугами консультантів по керуванню;
- використовувати в комбінації і те, і інше.

Світовий досвід функціонування підприємств в умовах ринкової економіки показує, що відсутність розриву між наукою і практикою відбувається багато в чому завдяки наявності такого універсального інструмента, як управлінське консультування (УК). Задача УК, на відміну від традиційних методів передачі теоретичних знань у практику господарювання, складається в посередництві при передачі знань з теорії в практику, знань і досвіду з однієї сфери практики в іншу. В міру ускладнення управлінських задач (а в більшому ступені через їхню незвичайність, не традиційності) керівникам підприємств буде потрібно стороння допомога на якісно новому рівні. У цьому змісті УК варто розглядати як найважливіший елемент організаційного забезпечення економічної реформи.

Модуля №1 «Управлінське консультування».

Тема лекції: **Тема 1. Управлінське консультування як навчальна дисципліна та сфера бізнесу. Історичний розвиток управлінського консультування.**

План лекції

Основні поняття, принципи і типи управлінського консультування. Організаційний потенціал і характеристики консультаційної діяльності. Місце дисципліни в системі підготовки магістра з менеджменту та адміністрування. Мета, предмет та основні задачі дисципліни. Управлінське консультування як особливий вид ділових послуг. Підходи до визначення послуг управлінського консультування. Науково-методичні засади організації та управління процесом надання консалтингових послуг. Послідовність та зміст етапів управлінського консультування. Сучасна парадигма управлінського консультування. Становлення наукового менеджменту як передумова і фактор розвитку практики управлінського консультування. Емпірична школа менеджменту та її роль у формуванні теорії та практики управлінського консультування. Міжфункціональні аспекти сучасної теорії та практики управлінського консультування. Генезис напрямку «менеджмент-консалтинг» як прикладної та наукової сфери діяльності юридичних та фізичних осіб.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонtareва І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонtareва І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. Липпит, Гордон. Консалтинговий процес в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.
11. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.
12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.
13. Хміль Ф. І. Основы управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Що б ви не робили, робіть це як професіонал, за професійними стандартами.

Л. РонХаббард

Сутність поняття "управлінський консалтинг". Особливості управлінського консультування

У сучасній економіці, соціології та психології існує безліч визначень консалтингу. Не так давно консалтинг визначався як робота спеціалізованих організацій з економічного, фінансового, торговельного, правового консультування підприємств, фірм, підприємців, як набір засобів і методів з подолання кризи організації. Вважалося, що консалтингові фірми надають послуги з організації та ведення підприємницької діяльності, здійсненню маркетингових досліджень, розробці маркетингових програм, вивчення ринку. Сьогодні під консалтингом розуміють такий вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем підприємства у сфері управління та організаційного розвитку.

У самому широкому сенсі консалтинг - це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області і проблем клієнта. Фактично консалтингом є будь-яка допомога у вирішенні поставлених перед підприємством проблем, надавана консультантами. При цьому основна мета консалтингу полягає в поліпшенні якості керівництва і керованості підприємства, підвищенні ефективності його діяльності в цілому і збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного співробітника.

Також можна сказати, що **управлінське консультування** - це надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацій і відповідних заходів і сприяння в їх реалізації. Реалізує консалтинг консультативна фірма, спеціалізований підрозділ або окремий консультант, якими можуть бути на тих чи інших умовах як фахівці підприємства-клієнта, так і консультанти-субпідрядники. **Управлінське консультування з боку консультантів є професійною діяльністю, спрямованою на надання спеціального виду послуг і на отримання за ці послуги винагороди. А з боку замовників управлінське консультування - це механізм отримання результатів аналізу своєї діяльності, інноваційних рекомендацій і допомоги в їх реалізації.** У ході взаємодії консультантів з підприємством відбувається поліпшення практики управління, підвищення ефективності як робочих процесів, так і процесів управління підприємством. Основний шлях підвищення ефективності роботи самих консультантів - вдосконалення методів і навичок консультування і дотримання ключових правил поведінки консультантів.

Управлінське консультування надає професійні послуги, пов'язані з практичними проблемами управління. Консультант з управління повинен мати здатність надати послугу клієнтові з досягненням необхідного результату: пошук необхідної інформації і навчання співробітників, аналіз і виявлення проблем, вирішення з помилкових проблем і вироблення інноваційних пропозицій, розробка бізнес-плану і т. П.

Управлінський консалтинг - це рід управлінської діяльності, але це також і особлива форма менеджменту. Багато хто вважає консалтинг найбільш захоплюючим видом діяльності в менеджменті. Безумовно, він висуває високі вимоги до консультанта, але, з іншого боку, може давати величезне задоволення - не тільки фінансове (хоча винагороду хороших консультантів може бути вельми високим), але і в плані одержуваного від роботи задоволення від досягнутих результатів і можливостей для особистісного розвитку .

Управлінське консультування можна розглядати також як метод, що забезпечує привнесення в організацію практичних порад і реальної допомоги. Крім того, це також метод, що дозволяє удосконалювати знання і досвід працівників організації та формувати ключові фактори успіху на конкурентному ринку.

Консалтинг - це, звичайно ж, і наука, оскільки є дуже складним комплексом людських знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, виявлення

закономірностей у важливій сфері людської діяльності, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів. Консалтинг спирається на наукову організацію праці, системний аналіз, науково обґрунтовані методи прийняття рішень.

У той же час консалтинг - це мистецтво. Як відомо, комерційне мистецтво являє собою сукупність знань, прийомів і методів, що дозволяють учаснику ринку вести свої справи ефективно. Безумовно, що люди, що займаються консалтингом, повинні повною мірою володіти всім цим арсеналом, інакше у них просто не буде постійних клієнтів.

Менеджмент-консалтинг - це вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якого кваліфікований консультант на основі досліджень та аналізу організації-клієнта надає об'єктивні, незалежні та науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на вирішення проблем і використання потенціалу організації, що сприяє ефективному управлінню нею.

Консалтинг як форма бізнесу. Види консалтингу

Консалтингова діяльність як форма бізнесу відноситься за класифікатором Світової організації торгівлі (СОТ) до ділових послуг.

Ділові послуги - види діяльності, що створюють необхідні умови для якісного та ефективного функціонування обслуговуваних сфер народного господарства і сприяють формуванню і тісній взаємодії всіх елементів інфраструктурного комплексу.

Тобто консалтингові організації складають інфраструктуру діяльності господарських організацій і є частиною їх ділового середовища.

На ринку консалтингових послуг два суб'єкти - консультант і клієнт.

Під консультантом розуміється фізична або юридична особа, яка надає консультаційні послуги, як правило, на комерційній основі. Це фахівець в конкретній області, який володіє знаннями, аналітичними і діагностичними навичками, здатністю творчо застосувати їх при вирішенні проблем клієнта, що дотримує етичні норми і стандарти професії. Під клієнтом розуміється будь-яка фізична або юридична особа, яка звернулася за дозволом проблеми до консультанта, що надала йому мінімально необхідну інформацію про суть проблеми і що уклало договір на надання консультаційних послуг.

Консалтинг - це тип послуг "Б2Б" (business to business), коли керівники і власники підприємств замовляють цю ділову послугу не для задоволення власних потреб, а для підвищення ефективності бізнесу.

Це цікаво - реклама компанії "Metrika". Консалтинг та аналітика

Бачили, як діє тренер футбольної команди? Нервово блукаючий вздовж кромки поля суб'єкт з харизмою і приголомшливого розміру гонораром. Бос, який постійно "у гри"! Розбити оборону суперника, переграти лівий фланг, утримати рахунок ит. буд.- тренер вирішує тактичні завдання зі швидкістю, яку диктує матч. Кожен момент приносить нове розуміння. Тренер діє - гравці досягають результату. Один з виконавчих директорів, з яким нам довелося працювати, порівнював себе з тренером: "Моя робота - використовувати можливості. Я оцінюю ситуацію, виділяю завдання і швидко направляю кращих людей на їх реалізацію". Треба сказати, надалі він зробив приголомшливу кар'єру. А що робите ви для посилення "гри" своєї організації? Які "ігрові моменти" необхідно реалізувати прямо зараз? Як зробити так, щоб люди працювали з необхідною віддачею? Ми допомагаємо:

о організувати вирішення актуального завдання бізнесу гіт проекту

о знайти і реалізувати резерви ефективності в роботі ключового персоналу

о знайти і реалізувати резерви ефективності в організаційному устрої і бізнес-процесах

о оптимізувати фінансове планування і контроль

о оцінити ефективність і продуктивність людей і підприємств

Сайт компанії imetrika.ru

Вибір перспективного напрямку удосконалювання процесу керування виробництвом на конкретному підприємстві сам по собі ще не гарантує успіху в цій справі. Задача, вирішувати яку має бути сьогодні народногосподарському комплексу України полягає в тому, щоб не раціоналізувати керування, а замінити стару управлінську парадигму нової. Це, у свою чергу, вимагає корінної перебудови концептуальних основ теорії і практики керування, оскільки нова

управлінська парадигма має принципово інші мети.

У сформованій ситуації надзвичайно ускладнилася робота керівника, якому має бути не тільки переглядати свою діяльність по керуванню, але і допомогти суспільству в особі своїх трудових колективів оперативно освоїти нові життєві цінності, нові економічні відносини. Роль і значимість праці керівника, у цьому зв'язку, значно зростає, однак його реальні можливості ефективно вирішувати виникаючі перед ним практичні інноваційні задачі обмежуються, головним чином, дефіцитом часу. З кібернетичної точки зору процес керування трудовим колективом складається в зміні алгоритму керування у свідомості підлеглих. Алгоритм у нашому конкретному випадку - це сталі норми, системи, правила, процедури, закони (писані і неписані), а також сформовані ділові звички, організовані в єдину систему керування. Організації, як і люди, стиснуті звичками, що заважають пристосовуватися до дійсності, що змінюється. Змінити звички, допомогти перебороти колективу страх перед змінами - задача дуже складна, але здійсненна.

Керівник робить специфічний товар - управлінські рішення, частина яких може бути закріплена у виді норм і правил, створюючи організаційний порядок, а частина буде просто відтворюватися багаторазово в різних інтерпретаціях. Зміна управлінської парадигми означає створення нового алгоритму керування, в основу якого повинні лягти нові управлінські рішення. Цим рішенням належить ведуча роль у керуванні, приймає їхній керівник, покладаючи на себе усю відповідальність за їхню результативність. Зростаючі фізичні і психологічні навантаження на керівника в перехідний до ринкових відносин період, зв'язані з посиленням невизначеності і ризиком, дефіцитами ресурсів, інформації, часу, вимагають набагато більш уважного ставлення до особистості керівника.

Організацію, як відомо, розвивають нововведення, вони підвищують її життєздатність і ефективність, пристосовують до умов, що змінюються. Як правило, в освоєнні нововведень беруть участь три групи працівників організації:

- автори нововведень;
- організатори їхньої практичної реалізації;
- користувачі.

Успіх забезпечений, якщо інтереси всіх трьох груп збігаються, однак найчастіше вони розходяться, тому керівник повинний знайти точки дотику інтересів усіх трьох груп і об'єднати їхнього зусилля. Досвід освоєння нововведень, особливо управлінських, у Україні напрацьовується. Наприклад, досвід освоєння АСУП показав, наскільки неглибоко пророблялися принципи проектування інноваційного процесу, стратегічні орієнтири і проблеми соціальної взаємоадаптації нововведення й організації. Про взаємоадаптацію згадували звичайно вже при освоєнні нововведення, хоча правильно було б робити це на стадії проектування інноваційного процесу. Організаційний проект, що має матеріальне, правове, фінансове, соціологічне забезпечення, - от чого не вистачало керівнику і що необхідно йому для успіху в освоєнні нововведення.

Організаційний проект нововведення, формалізований у виді закінченого документа, дозволить керівнику:

- забезпечити прогноз наслідків, визначити соціальну і фінансову ціну, що прийдеться заплатити колективу;
- сконструювати нові зразки поведінки персоналу, стандарти життя, оргструктури, технічну політику;
- змінити сформовану систему організації й оплати праці з позицій принципово нових підходів до оплати фізичної і розумової праці;
- запропонувати нові організаційні технології;
- підсилити здатність організації адаптуватися до постійно мінливих умов нового економічного механізму;
- організувати постійний зворотний зв'язок керівника і його "команди" у процесі психологічної перебудови колективу; .
- розробити принципово нову систему навчання і перенавчання працівників організації, а

також керівника і його "команди" і т.д.

Керівник повинний стати проектувальником організації, вірніше такого типу організації, досягнення якого стає головною метою не тільки керівника, але і всієї організації. Тому розробляти оргпроект, повинн вся організація. Але не коштує і на етапі створення оргпроекту й особливо на етапі перетворення його в практику, зажадає допомоги з боку консультантів по керуванню.

У нових умовах господарювання для керівника стає пріоритетної функція постійного відновлення організації, тому що від його уміння постійно знаходити джерела розвитку буде залежати її благополуччя. Обсяг і складність задач, що коштують перед керівником, вимагають, у залежності від сформованої обстановки, надання йому конкретної допомоги у виді ради, навчання арбітражу, опонування. Тому консультант для керівника може виступати як помічника, радника, арбітра, педагога, опонента. На даному етапі, коли діяльність по УК тільки розвертається, найбільш важливим є навчання керівника і працівників організації, що на практиці може бути представлено як навчання з відривом від виробництва, самонавчання без відриву від виробництва і навчання за допомогою консультантів по керуванню без відриву від виробництва.

Практика показує, що далеко не всі керівники (особливо перші обличчя) можуть на тривалий час відлучитися від колективів, а самонавчання керівників, що працюють у режимі переважно "реактивного" керування - заняття малоефективне. Найбільший ефект у такому випадку може принести УК, здатне реалізувати можливість навчання не тільки керівників, але й інших представників колективів без відриву від виробництва.

Таким чином, задача консультантів - навчити керівника методам, прийомам ефективного і раціонального керування, допомогти виробити свої, оригінальні методи, за допомогою яких він зможе самостійно вирішувати свої проблеми. Тому задача навчання жадає від консультанта високого ступеня професіоналізму в першу чергу.

УК будує свою діяльність на принципах, що представляють собою сукупність найважливіших характеристик УК, основних правил, які варто враховувати, консультуючи організацію. Принципи складають кістяк УК, на підставі якого можна формувати відповідний методичний каркас.

Науковість. Неприпустимо здійснювати процес консультування, спираючи тільки на досвід, що далеко не завжди відповідає положенням управлінської науки і теорії УК. Консультант може спиратися на наукову істину, доповнену особистим досвідом. Результати консультування самі покажуть наукову чи істинність хибність рекомендацій консультанта.

Гнучкість. Різноманіття інструментів УК, здійснення постійного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему консультування, обумовлюють широкий діапазон застосування УК у різних системах керування й у різноманітних конкретних ситуаціях.

Прогресивність. Динамічність управлінських систем відповідно до постійного ускладнення змісту і форм господарської діяльності і зміною правових норм, що вимагають перманентного розвитку й удосконалювання теорії і практики УК.

Наступність. Постійно розвиваючись і удосконалюючи, У зберігає найбільш ефективні прийоми і методи консультантів різних поколінь і вносить новації, що виростають на ґрунті нового досвіду і традицій УК.

Збереження системи. Вплив консультанта на клієнтн організацію в процесі консультування до етапу освоєння результатів УК не повинно порушувати якісних параметрів і режиму функціонування організації.

Зміна системи. Реалізація результатів УК у клієнтн організації на етапі освоєння результатів консультування повинна значно змінювати її якісні параметри і режим функціонування.

Конкретність. Ефект консультування обумовлюється багато в чому своєчасністю його проведення і відповідністю умовам середовища господарювання. Відповідаючи потребам практики, у УК повинно прогнозуватися чітко і конкретно господарська ситуація, у якій будуть здійснені рекомендації консультантів і ступінь зміни господарської ситуації.

Гласність. Практична реалізація рекомендацій консультантів багато в чому залежить від відношення до них трудових колективів. Тому роботи консультантів на всіх етапах УК повинні бути на очах колективів і з їх особистою участю в розробці й освоєнні інновацій.

Компетентність. Рішення по проведенню управлінського консультування клієнти організації приймаються тільки при наявності компетентних консультантів-професіоналів по конкретних проблемах організації.

Динамічність. Процес консультування повинний вносити у життєдіяльність клієнтної організації необхідну динаміку, що зберігається в ній і після завершення консультування.

Наукова перспектива. У процесі УК можлива поява нових наукових ідей. Відповідно до цього консультанти не тільки реалізують нові знання в господарській діяльності, але і визначають перспективні напрямки розвитку теорії УК.

Креативність. Для УК неприйнятні раз і назавжди встановлені правила, прийоми, методи. Консультаційний процес вимагає постійної творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів. У різних управлінських ситуаціях, найчастіше тупикових, консультанти використовують унікальні, винайдені ними методи і прийоми.

Ефективність. Умови діяльності консультантів по керуванню такі, що вони постійно шукають шляхи підвищення ефективності УК, тому що замовник постійно тримає руку "на пульсі" і оцінює якість послуги. Стимулом до підвищення ефективності УК служить існуюча ієрархія консультантів, побудована відповідно до кваліфікації і відповідною оплатою.

Зміст УК повною мірою може бути розкрито при розробці типології консультаційної діяльності. Складання типології зв'язане з вивченням взаємин УК з інноватикою - областю науки, що вивчає інноваційні процеси. Необхідність такого вивчення особливо проявилася в умовах функціонування товарно-грошових відносин, що найбільше ефективно стимулюють інноваційні процеси. Інноватика, що поєднує зусилля різних фахівців - економістів і філософів, інженерів і соціологів, психологів, юристів, і управлінське консультування по суті своєї невіддільний друг від друга, оскільки консультування - це забезпечення інноваційного процесу.

Тема лекції: **Тема 2. Сфери та методи управлінського консультування.**

План лекції

Огляд основних проблем розвитку комерційних організацій на етапах їхнього життєвого циклу. Сутнісна характеристика основних сфер управлінського консультування. Особливості задач, процесів та методів управлінського консультування з питань стратегічного менеджменту, оптимізації системи управління підприємства, операційної та маркетингово-логістичної діяльності, фінансового менеджменту тощо. Імплементация та оцінка практики корпоративної соціальної відповідальності суб'єкта господарювання як нова сфера управлінського консультування.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.

2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.

3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.

4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.

5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.

6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка»,

2009. — 155 с.

7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.

8. [Липпит, Гордон](#). Консалтинговый процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.

9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.

10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.

11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.

12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.

13. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Управлінське консультування як специфічний вид діяльності

Особлива увага в умовах розвитку ринкової інфраструктури має звертатись на *управлінську інфраструктуру* як на одну із складових інфраструктурного комплексу. Управлінська інфраструктура створює необхідні умови для якісного й ефективного функціонування сфер народного господарства, і сприяє формуванню й тісній взаємодії всіх елементів інфраструктурного комплексу. Об'єкти управлінської інфраструктури повинні розвиватися швидше порівняно з іншими елементами інфраструктурного комплексу для того, щоб активно впливати на його формування як цілісної системи. Організації й фірми управлінського консультування становлять основу управлінської інфраструктури.

В теорії консалтингу існує безліч визначень управлінського консультування. Можна виділити два основних підходи до визначення консультування, які, між іншим, є взаємодоповнюючими.

У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Ф. Стелс визначає його так: "Під процесом консультування розуміється будь-яка форма надання Допомоги відносно змісту, процесу, структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це".

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу й виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Згідно з Л. Грейнера та Р. Метцгером, "*управлінське консультування* - це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організаціям-замовникам виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо рішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень".

Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (ФСАКО) дає наступне визначення: "Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/або можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їхній реалізації". Такого ж визначення дотримується американська Асоціація консультантів з економіки й управління (АСМЕ) та Інститут менеджмент-консультантів (ІМС).

З метою *повного розкриття поняття консалтингової діяльності* в Україні, доцільно проаналізувати зміни існуючих формулювань управлінського консультування (табл. 2.1). Якщо на початку 1980-х рр. в них наголошувалось на професійних характеристиках консалтингових послуг, то із просуванням до ринкової економіки вони доповнювались характеристиками

консалтингу як підприємницької діяльності.

У більшості визначень, наведених у табл. 2.1, виділяється професіоналізм консультантів, що можна вважати однією з найважливіших характеристик консалтингової діяльності.

Таблиця 2.1.

Визначення поняття управлінського консультування

№ з/п	Визначення	Джерело
1	УК — висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, що надається незалежними (не зарахованими до складу організації) експертами, що спеціалізуються в певній області	Чакыров К. Управленческое консультирование — организация процесса. — София, 1986.
2	УК — різновид експертної допомоги керівникам організації у справі вирішення завдань перебудови управління у мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах	Рапопорт В. Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). — М.: Экономика, 1988.
3	УК — це діяльність і професія, його змістом є допомога керівникам у вирішенні їхніх проблем і у впровадженні досягнень науки й передового досвіду	Юквярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.
4	УК — певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснена на ньому організаційна зміна або проект її впровадження	Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ й ОПП СО АН СССР от 13.01.88). — Новосибирск, 1988.
5	УК — послуги, надавані незалежними й професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їхньою групою) з метою допомоги керівникові організації в діагностиці, аналізі й практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. — М., 1988.
6	УК — послуга, надавана консультантом з метою допомоги підприємству в діагностиці, аналізі й практичному вирішенні проблем	Комаров В. Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. — Новосибирск, 1988.
7	УК — ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки й передового досвіду	Елмашев О. К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. — Ижевск: Удмуртия, 1989.
8	Консалтинг — це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнтам) у вирішенні проблем і функціонуванні їхнього розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень	Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. — М.: Финстатинформ, 1995.
9	Бізнес-Консалтинг — забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагатимуть йому в оптимізації існуючого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази	Консалтинг в Украине. — Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
10	Управлінське консультування — це сервіс, що забезпечує клієнта незалежними й об'єктивними порадами, який надається спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації й аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. — 1998. — № 23–24.

У більшості наведених формулювань виділяється професіоналізм консультантів, що можна вважати однією з найважливіших характеристик консалтингової діяльності. Визначення 1, 4 і 8 вказують на незалежність консультантів і груп консультантів, що є дуже важливою їх характеристикою. Ряд визначень - 3, 6 - вказують на те, що консультанти використовують передовий досвід і досягнення науки.

Аналіз представлених формулювань не дає підстав взяти яку-небудь із них за зразок, оскільки кожна з них фіксує лише певну сторону консалтингової діяльності. Тому симбіоз формулювань консалтингової діяльності як специфічної форми діяльності може дати більш

повне і більш системне визначення.

Автори даного дослідження після проведеного аналізу існуючих формулювань управлінського консультування та аналізу сьогоdnішнього стану ринку консалтингових послуг пропонують наступне визначення консалтингової діяльності.

Формулювання 5 і 10 вказують на незалежність консультантів і груп консультантів, а це ще раз свідчить про професіоналізм консультантів. Існує думка, що "УК - різновид експертної допомоги..." (п. 2). Однак, експертна допомога надається клієнтові, а консалтинговий процес здійснюється із клієнтом. Аналіз представлених формулювань пп. 1-10 не дає підстав взяти яке-небудь із них за зразок, оскільки кожне з них фіксує лише певну сторону консалтингової діяльності.

Тому симбіоз формулювань управлінської консалтингової діяльності як специфічної форми діяльності може дати більш повне й більш системне визначення, яким можна вважати визначення п. 11, або таке: *менеджмент-консалтинг* - це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Мета, завдання та етапи консультування

Кінцевою мстою консультування є допомога клієнтові здійснити прогресивні зміни в його організації. Консультант допомагає виявити й вирішити специфічні технічні проблеми, торкаючись, у той же час, людських проблем і аспектів організаційних змін.

Основним завданням консалтингу є ідентифікація й знаходження шляхів вирішення наявних проблем. Консалтингові послуги здійснюються як у формі разових консультацій, так і у формі консалтингових проектів. Існує багато поділів консалтингового процесу на етапи. Будь-який консалтинговий проект містить у собі наступні основні етапи:

- о діагностика (виявлення проблем);
- о розробка рішень;
- о впровадження рішень.

Посадський А. П. відзначає, що консалтинговий процес, крім *проектної* стадії, містить у собі *передпроектну* після*проектну* стадії.

Першим кроком передпроектної стадії є визнання клієнтом наявності в нього такої проблеми, рішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Це виявлення є результатом двостороннього процесу: з одного боку, - усвідомлення клієнтом наявності проблеми як такої, з іншого боку - формування у менеджера бажання доручити розробку вирішення проблеми консультантам. Найчастіше клієнт на конкурсній основі вибирає з декількох пропозицій ту, що найбільше підходить йому з погляду якості й ціни, після чого укладає контракт із обраним їм консультантом.

Післяпроектна стадія полягає в аналізі змін, які відбулися в клієнтній організації, вирішенні питань, пов'язаних з можливим розширенням проекту у зв'язку з новими проблемами, що виявились в ході реалізації проекту, або виникли як слідство досягнення організацією нового стану в результаті реалізації проекту. У рамках цієї стадії проводяться також остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом, а також самоаналіз діяльності консультанта з мстою осмислення отриманого досвіду для використання його в інших проектах.

Консалтинговий проект може займати від декількох днів до декількох місяців. При вирішенні проблем застосовується комплексний підхід, при якому враховується взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства.

Для досягнення максимальної ефективності при виконанні консалтингових проектів створюється команда проекту, до складу якої входять експерти з різних предметних сфер і менеджери, що управляють ходом проекту. При прийнятті рішень, діагностиці проблем і виробленні рекомендацій широко застосовуються методи організації колективної роботи команди проекту. Головним завданням консалтингового проекту є досягнення максимально високої якості рішення проблеми при дотриманні фінансових і часових обмежень.

Консультування процесу є методом розвитку й зміни організацій. Метою застосування

даного методу є підвищення продуктивності й/або поліпшення психологічного клімату в організації, що досягається при участі незалежного, зовнішнього консультанта. У центрі уваги перебуває не тільки вирішення актуальних проблем організації, але й придбання навичок аналізу, оцінки й вирішення проблем клієнта. У цьому сенсі консультант повинен виконати два завдання: з одного боку, - стежити за розв'язанням існуючих проблем, з іншого боку - показати шляхи організації самостійного вирішення гострих проблем в майбутньому.

Сьогодні під консультуванням розуміється спільна робота консультанта й клієнта при розробці й впровадженні нововведень (колективні, спільні зусилля) - "партисипативне" консультування. Ступінь участі клієнта в консалтинговому проекті варіюється від видів консалтингових послуг. Співставляючи витрати часу персоналу клієнта й результати роботи консультанта, можна визначити необхідний ступінь участі персоналу в діяльності консультанта. Ефективність роботи консультанта буде мінімальною, якщо клієнт взагалі не бере участь у ній. Далі ця ефективність зростатиме в міру збільшення залучення клієнта, а після досягнення оптимального рівня ефективність починає спадати, отже, клієнт починає виконувати за консультанта його роботу. Ступінь залучення персоналу буде змінюватись залежно від виду розв'язуваних проблем, від етапу або фази консалтингового проекту й, звичайно ж, від самого виду консалтингових послуг.

При **експертному консультуванні** клієнт надає консультантові інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації й приймає відповідні управлінські рішення. При **процесному** - клієнт, крім зазначеного, бере участь у розробці рекомендацій і, при **навчальному** - персонал клієнта витрачає додатковий час на навчальні заняття. У конкретних проектах або на їхніх різних стадіях можуть застосовуватись комбінації всіх трьох перерахованих видів консультування, і тоді воно стає експертно-процесним, процесно-навчальним, експертно-навчальним і т. д. У західних країнах здійснюється переважно процесне й експертно-процесне консультування, тоді як в Україні найбільше поширення отримало експертне й експертно-навчальне консультування.

Робота консультанта починається з того, що якась умова визнається незадовільною і є можливість її виправити. Закінчується така робота тоді, коли в цій умові відбулася зміна, яку можна розглядати як поліпшення. Робота консультанта містить у собі взаємодію різних видів ділової активності, зачіпає технологічні, економічні, фінансові, юридичні, психосоціологічні, політичні й інші аспекти діяльності організації. Всі зміни, задумані й здійснені за допомогою консультанта, повинні сприяти поліпшенню якості управління й підвищенню ефективності роботи організації. Це основні цілі використання консультантів, хоча "поліпшення управління" і "ефективність роботи організації" є відносними поняттями і їхнє точне значення слід визначати в контексті кожної конкретної організації й конкретного консалтингового проекту.

Існує кілька типових завдань на консультування залежно від якості або рівня ситуації, з якої зіштовхнулася організація-клієнт:

- 1) завдання на виправлення ситуації, що погіршилася;
- 2) завдання на вдосконалення ситуації, що вже існують;
- 3) завдання на створення нової ситуації.

Слід також зазначити дві сторони можливих змін в організації-клієнті:

- 1) технічна - стосується характеру управлінської або комерційної проблеми, з якою зіштовхується клієнт; консультант знаходить шляхи її аналізу й вирішення;
- 2) людська - тобто взаємини між консультантом і клієнтом, реакція людей в організації замовника на зміни; консультант допомагає в плануванні цих взаємин і їх здійсненні.

Зміни є змістом консультування з питань управління. Якщо всі різні форми консультативних завдань мають одну загальну характеристику, то це допомога в плануванні й здійсненні змін в організаціях клієнтів.

Існують різні рівні змін:

- 1) зміни в навколишньому середовищі;
- 2) організаційні зміни в:
о основній структурі;

- о завданнях і діяльності;
- о застосовуваній технології;
- о управлінських структурах і процесах;
- о організаційній культурі;
- о ефективності роботи організації;
- о людях.

В Україні, де політичні, економічні, соціальні, технологічні й інші зміни відбуваються хаотично, консультанти і їхні клієнти не повинні забувати, що люди, і підприємства потребують не тільки змін, але й стабільності. І знаходження рівноваги між змінами й стабільністю є однією з життєвоважливих завдань консультанта.

Тема лекції: **Тема 3. Зовнішнє та внутрішнє управлінське консультування.**

План лекції

Поняття та різновиди зовнішніх консультантів. Спеціалізовані та диверсифіковані консалтингові фірми як основні суб'єкти зовнішнього управлінського консультування. Структурні консультаційні підрозділи материнської компанії у інтегрованих структурах корпоративного типу. Можливості консультаційних підрозділів партнерів по бізнесу у процесі бенчмаркінгу. Регіональні та місцеві консалтингові фірми. Приватні консультанти та представники наукових кіл. Заклади науки та освіти як суб'єкти управлінського консультування.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. [Липпит, Гордон](#). Консалтинговий процес в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.
11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговий сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.
12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.

Зміст лекції

Канали залучення замовлень від колишніх клієнтів та нових клієнтів

Традиційно клієнти консалтингових компаній проявляють досить високу лояльність, яка, на думку маркетологів, є цінною якістю. Проте, рівень лояльності коливається залежно від виду консалтингових послуг та типу проблем, що вирішуються. До того ж не завжди повторні замовлення достаються консалтинговим компаніям автоматично, тому до цього процесу потрібно докладати значні зусилля. Загальновизнаним фактом є те, що залучення нових клієнтів обходиться компанії значно дорожче, ніж утримання існуючих. У консалтинговій діяльності, як вважають фахівці, ці витрати значно вищі, ніж у класичному маркетингу. Лояльних клієнтів відрізняє менша чутливість до цін, оскільки консалтингова компанія вже довела, що витрати на її послуги окупаються. До позитивних моментів можна також віднести те, що лояльні клієнти дозволяють компанії прогнозувати свої фінансові потоки і, таким чином, зменшувати ризики, пов'язані з невизначеним попитом. Важливо і те, що найбільші перші витрати на залучення клієнтів амортизуються протягом всієї роботи з ними. На жаль, майже завжди завоювання нових клієнтів приваблює маркетологів та консультантів консалтингових компаній більше, ніж підтримка відносин з колишніми клієнтами. Тому у відносин клієнта і консалтингової компанії є свій життєвий цикл. Інструментами для завоювання лояльності існуючих клієнтів можуть бути такі: регулярні зустрічі партнерів і старших консультантів з клієнтом, відстеження інформації про ринок клієнта та інформування його про нові можливості та ідеї, участь у внутрішніх семінарах клієнта, участь представників клієнта у проекті, соціальна взаємодія з клієнтом, правило "додаткової милі" (надання послуги, таким чином, щоб клієнт отримав більше, ніж очікував). Отже, консалтингова компанія всіма своїми діями повинна прагнути такого стану, при якому в разі виникнення у існуючих клієнтів нових проблем, вони звертались за допомогою саме до неї.

Не дивлячись на те, що рівень лояльності клієнтів на ринку консалтингових послуг достатньо високий, розвивати бізнес лише за рахунок повторних замовлень неможливо. Тому необхідно проводити діяльність по залученню нових клієнтів.

Згідно з Д. Майсером, всі тактики залучення нових клієнтів можна умовно поділити на первинні та вторинні, залежно від рівня повернення на вкладені інвестиції. При цьому варто враховувати не лише прямі фінансові витрати, які легко піддаються обліку, а й кількість часу витраченого консультантом на реалізацію маркетингових програм, яка не оплачується. Розподіл всіх маркетингових тактик заснований на трьох принципах. Першочерговими є тактики, які не декларують, а демонструють компетентність. Такі тактики діють на вузьку цільову аудиторію й дозволяють спілкуватись особисто. Табл. 3.1 може бути використана для ранжування всіх маркетингових тактик.

Незважаючи на те, що зазначені принципи є досить очевидними, більшість консалтингових компаній приділяє найбільше уваги рекламі, розробці брошур, розсиланню пропозицій, дзвінкам, тобто тим тактикам, які слабо працюють на ринку консалтингових послуг. Слід також зазначити, що необхідно фокусувати тактики на окремих відібраних сегментах. Адже, чим ширше сегмент, на якому намагається працювати компанія, тим більше їй потрібно коштів та часу, щоб звернути на себе увагу потрібних клієнтів.

Первинні тактики включають: виступи на зборах потенційних клієнтів, самостійне проведення конференцій, видання книг, публічні дослідження, публікація статей в ЗМІ, проведення невеликих коштовних семінарів.

В рамках програми "Участь в конференціях" відділу маркетингу необхідно проводити постійний моніторинг міжнародних та регіональних конференцій з профільної тематики, відмовляючись від пасивної позиції, тобто коли консультанти виступають тільки на тих конференціях, на які їх запросили організатори. Перед тим, як прийняти рішення про участь у конференції, варто отримати від організаторів приблизний список учасників та виступаючих,

щоб оцінити рівень та доцільність участі. Після закінчення заходу необхідно попросити у організаторів конференції список учасників з їх координатами, щоб мати можливість зв'язку з потенційними клієнтами. Багато консалтингових компаній, перевіряючи на практиці дієвість цієї методики, приділяють значну увагу виступу консультантів на конференціях.

Таблиця 3.1.

Маркетингові тактики залучення нових клієнтів

Канал комунікації	Демонструє компетентність	Працює на вузьку цільову аудиторію	Особисте спілкування	Тип інвестицій	
				Тимчасові	Фінансові
Виступи на зборах потенційних клієнтів	+	+	+	+	-
Статті у діловій пресі, коментарі подій	+	+	-	+	-
Публічні дослідження та написання книг	+	+	-	+	-
Проекти Probono	+	+	-	+	-
Проведення невеликих семінарів	+	+	+	+(зазвичай компенсують)	-
Пряме розсилання пропозицій, телефонні дзвінки	-	+	-	+	+
Видання власних інформаційних бюлетенів	+	-	-	-	+
Спонсорство	-	-	-	-	+
Участь у виставках	-	-	-	+	+
Реклама	-	-	-	-	+
Рекламні матеріали	-	-	-	+	+

Компанії, які претендують на лідерство, повинні розглядати можливість самостійного проведення конференцій. Це дає можливість обрати найбільш проблемну тему, можливість неофіційного спілкування зі ЗМІ, учасниками та доповідачами. Крім того, проведення конференції - це надійний спосіб скріплення стосунків зі старими клієнтами, яких потрібно запрошувати на подібні заходи. Проведення конференцій не є профільним бізнесом консалтингових компаній, але потребує значних витрат фінансових та часових, тому для зниження ризиків варто розглянути можливість залучення для цієї цілі партнерів в якості співорганізаторів.

Видання книг є потужним засобом демонстрації компетентності, тому найкращі консалтингові компанії не лише підкреслюють важливість написання книг, але й мотивують до цього своїх консультантів. Крім написання книг, варто відзначити менш ефективну та більш дорогую тактику спонсорської допомоги на переклад книг з тематики, що цікавить клієнтів. При відносно незначних витратах ефективність такої тактики може бути більш високою, ніж ефективність від іміджевої реклами. Якщо дотримуватись цієї тактики, необхідно розміщувати логотип компанії на обкладинці та приділяти значну увагу вступному слову.

Публічні дослідження актуальних проблем своїх клієнтів проводять провідні міжнародні компанії за рахунок власних коштів для демонстрації потенційним замовникам своєї

компетентності. Результати подібних досліджень подаються цільовій аудиторії безпосередньо або через журналістів ділових видань. Всі витрати на проведення таких досліджень є венчурними проектами, віддача від яких може виявитись (або не виявитись) в залученні нових клієнтів. Можна відмітити такий факт, пов'язаний із створенням провідними консалтинговими компаніями ОСГ-інститутів. В рамках роботи цих інститутів на основі наявної інформації силами її консультантів проводяться дослідження та створюються нові методики. Всі матеріали і методики подаються як розробки інституту, а не консалтингової компанії, яка є його творцем. Такий підхід дозволяє створити у споживачів додаткове уявлення про компетентність та кваліфікацію консультантів: адже участь у наукових розробках у сфері економіки, фінансів, соціології доступна тільки спеціалістам найвищої кваліфікації. Компаніям, які мають такі інститути, набагато простіше подолати фактор невідчутності консалтингових послуг. Невеликі консалтингові компанії, які не мають можливості створити інститут, можуть розглянути можливість створення дослідницького центру, від імені якого можна розсилати потрібну інформацію. При цьому факт існування такої організації необхідно обов'язково зазначати у рекламних та маркетингових матеріалах.

Статті у ділових ЗМІ також є потужним засобом демонстрації потенційним клієнтам своєї компетенції. Маркетологам та консультантам необхідно разом обирати ЗМІ для публікації статей залежно від специфіки статті. У зв'язку з ростом популярності Інтернету необхідно не випускати з поля зору й значні тематичні сітьові ресурси. У табл. 3.2 подані відмінності паперових ЗМІ від мережевих.

При цьому необхідно враховувати, що матеріали компанії, опубліковані у суто професійних журналах, можливо й принесуть визнання у суспільстві, але навряд чи допоможуть у залученні нових клієнтів. Щоб правильно вибрати місце публікації, фахівці рекомендують безпосередньо запитувати у старих клієнтів, які видання вони читають або звертати увагу на те, які видання лежать у них на столі. Важливо також відмітити, що слід уникати написання "прохідних" статей "заради кількості". Необхідно завжди пам'ятати, що клієнти консультантів - професіонали, а намагання пояснити їм прописні істини, можуть спрацювати проти компанії. Задача маркетологів компанії - досягти того, щоб стаття демонструвала переваги клієнта від роботи з консультантом.

Таблиця 3.2.

Відмінність паперових ЗМІ від мережевих

Тип ЗМІ	Переваги	Недоліки
Паперові видання	Значне охоплення аудиторії порівняно з мережевими виданнями	Короткий життєвий цикл Відсутність можливості організувати зворотний зв'язок із читачем Тривалий цикл розміщення
Мережеві видання	Тривалий життєвий цикл Можливість організувати дискусію Можливість розсилки інформації про вихід статті для цільової аудиторії Можливість залишити свої координати Короткий цикл розміщення	Цільова аудиторія все ще рідко читає мережеве видання, надаючи перевагу паперовим

Консалтинговим компаніям необхідно прагнути регулярно проводити семінари за темами, які викликають інтерес у потенційних клієнтів. На початковому етапі реалізації програми проведення семінарів прибутковість цієї діяльності, можливо, буде знаходитись на рівні точки беззбитковості. Але саме таким способом компанія зможе познайомитись із своїми потенційними клієнтами, продемонструвати свою компетентність та проаналізувати проблеми клієнтів. Основною метою цих семінарів є отримання прибутку від їх проведення, а діалог з потенційними клієнтами та аналіз їх проблем.

Вторинні тактики передбачають рекламу, публікрілейшнз (PR), участь у виставках, рейтингах, проекти Pro-bono, рекламні матеріали, спонсорська діяльність, освітні програми,

видання інформаційних бюлетенів, участь у союзах та асоціаціях та ін.

Як вже зазначалось, за своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, а тому не потребують масової реклами. Більшість провідних консалтингових компаній традиційно не дають прямої реклами. Лише деякі компанії практикують іміджеву рекламу, яка переважно впливає на свідомість, ніж на поведінку потенційних клієнтів. На вибір рекламної стратегії для конкретної консалтингової компанії впливає велика кількість факторів - від типа послуг і наявності сезонності попиту до розміру компанії та тривалості циклу покупки. Враховуючи те, що зараз вже практично не залишилось вузькоспеціалізованих компаній, неможливо створити універсальну рекламну стратегію. Обираючи засоби прямої реклами, консалтинговим компаніям необхідно відкинути можливість розміщення телевізійної реклами, реклами на радіо, сконцентрувавшись на друкованій рекламі, не забуваючи про рекламу в Інтернеті, телефонних довідниках, зовнішню рекламу і спонсорство.

Реклама друку передбачає рекламу в газетах, журналах та довідниках. Газетна та журнальна реклама має свою специфіку. Обираючи тип носія реклами, слід враховувати, що газети, порівняно з журналами, мають коротший життєвий цикл, який зазвичай не перевищує дві доби. Але життєвий цикл реклами подовжується, якщо вона надрукована у спеціалізованих газетах або журналах, які використовуються як довідники. Суттєвим способом реклами є публікація галузевих, професійних рейтингів та оглядів. Додатковою перевагою журнальної реклами є висока поліграфічна якість об'яв. На ефективність рекламної кампанії у друку впливають наступні фактори: вибір видання, час та частота виходу реклами, якість рекламних макетів та їх розташування всередині видань. Всі ці фактори, звичайно ж, не мають однакової ваги, оскільки точне визначення їх ваги потребує у кожному конкретному випадку додаткових досліджень.

Реклама в Інтернеті включає в себе розміщення інформації про сайт компанії в каталогах, реєстрацію в пошукових системах та банерну рекламу.

Специфікою PR консалтингових компаній є те, що вони самі по собі не є активними ньюсмейкерами. У компаній просто немає таких новин, які б могли зацікавити ЗМІ. У цьому випадку маркетологам необхідно добитись того, щоб консультанти коментували події, що відбуваються у зовнішньому (клієнтному) середовищі. Для цього компанії потрібно скласти базу даних, що містить інформацію про журналістів, які пишуть на теми, що цікавлять клієнтів. Для ефективної роботи з пресою необхідно постійно відстежувати тематичні плани видавництва, щоб вчасно почати працювати з журналістом. В рамках політики зовнішнього спілкування необхідно чітко визначити, хто і де може виступати від імені компанії. Найефективнішою практикою PR є спільне з клієнтом публісіті, наприклад, спільний виступ на конференції, стаття у співавторстві, участь клієнтів у семінарах компанії.

До участі у виставках необхідно підходити з двох позицій. З одного боку, існує можливість участі у професійних консалтингових виставках, з іншого - консалтинговим компаніям потрібно розглядати можливість участі у тих галузевих виставках, на яких присутні їх потенційні клієнти.

Якби консультанти не ставились до методики рейтингування або до тих, хто його проводить, важливо пам'ятати, що для клієнтів присутність консультантів у рейтингу - важливий фактор, який дозволяє їм здійснити свідомий вибір невідчутної послуги.

Провідні консалтингові компанії витрачають приблизно 5 % часу своїх консультантів на роботу над проектами Pro-bono. Споживачами таких проектів можуть бути музеї, театри та міські адміністрації. Участь у соціально ефективних проектах дозволяє компанії отримати значне публісіті, продемонструвати свою компетентність, а також навчити молодих консультантів.

До рекламних матеріалів належать: брошури, візитки, папки. Всі ці предмети, хоча й у незначному ступені, додають цінність послугам та є засобом комунікації з клієнтом. Застосовуючи рекламні матеріали, компанія певним чином доносить до клієнта свій стиль роботи: презентаційні матеріали можуть доповнюватись корпоративними сувенірами.

Слід відзначити, що іноді пряма реклама може бути доповнена або замінена іншими

підтримуючими заходами, а саме: спонсорством або маркетингом подій. Спонсорство має на меті фінансову або іншу підтримку різних видів діяльності - суспільної, спортивної, культурної та ін. - в обмін на можливість демонстрації своєї торгової марки. Маркетинг подій відрізняється від спонсорства лише тим, що передбачає фінансування нетривалих або локальних подій (концерти, виставки). Враховуючи специфіку консалтингових послуг, при виборі об'єктів спонсорства необхідно звертати особливу увагу на спонсорство конференцій, програм вищих навчальних закладів та культурних заходів.

Із стратегічної точки зору консалтинговим компаніям важливо працювати із студентами провідних ВНЗ регіону. Програма взаємодії із ВНЗ може складатись з виступів перед студентами партнерів компанії, читання курсу лекцій найкращими консультантами, проведення стажування та презентацій компанії. Проводячи таку роботу, консалтингова компанія формує майбутній кваліфікований попит на свої послуги, потребу в яких відчують переважно високопрофесійні менеджери на конкурентних ринках. Крім того, консалтингові компанії можуть використовувати практику видачі іменних "Стипендій Компанії" для студентів і аспірантів профільних ВНЗ.

Видання інформаційних бюлетенів (дайджестів), які інформують існуючих і потенційних клієнтів про значні події у зовнішньому середовищі, про нові дослідження та *розробки компанії також* є способом демонстрації кваліфікації компанії. Зазвичай консалтингові компанії безкоштовно розсилають такі журнали щомісяця своїм клієнтам. Тому недоліками цієї тактики є те, що менеджери компаній-клієнтів завалені подібними журналами різних консалтингових компаній, що знижує ефективність цієї тактики, а також поступове погіршення якості матеріалу, що розсилається, оскільки видавнича діяльність не є сферою їх компетенції.

Питання про участь компанії у різних союзах та асоціаціях необхідно розділити на участь у професійних консалтингових асоціаціях та участь у позагалузевих асоціаціях.

Тема лекції: **Тема 4. Консалтингові послуги як специфічний товар.**

План лекції

Зміст і послідовність консалтингових процедур. Діагностика: класифікація, алгоритм, зміст. Керування освоєнням і оцінка ефективності управлінського консультування.

Зміст поняття «консалтингова послуга» та близьких до нього понять. Поняття та склад ділових послуг, що пропонуються комерційним суб'єктам господарювання. Послуги управлінського консультування як важлива частина комплексу ділових послуг. Підходи до класифікації консалтингових послуг. Особливості процесу консультування. Визначення потреби підприємства у залученні зовнішніх консультантів. Маркетинг послуг управлінського консультування. Юридичне оформлення та супровід надання консалтингових послуг.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.

2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.

3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.

4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.

5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.

6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка»,

2009. — 155 с.

7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.

8. [Липпит, Гордон](#). Консалтинговий процес в дійстві : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.

9. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.

10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.

11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.

12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.

13. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Задача консультанта по керуванню - спроектувати такий організаційно-технологічний процес управлінського консультування, що максимально враховував би особливості об'єкта консультування, його сильні і слабкі сторони, внутрішні і зовнішні умови, а також можливості самих консультантів. Особливе місце в такій оргтехнології УК варто приділяти навчанню керівника мистецтву створення гнучких управлінських технологій. Будь-яка ж технологія, як правило, будується на основі засобів (знарядь) праці, живої праці і предметів праці. Організаційна технологія УК ґрунтується на цій же основі, відрізняючи тільки в змістовних елементах і інструментарії.

Технологічний підхід до управлінських процедур - явище для України дуже рідке, незважаючи на хронічне невміння практично реалізувати величезна кількість наукових ідей і просто раціоналізаторських пропозицій по удосконалюванню господарського механізму. Технології менеджменту, звичайно ж, більш відомі, чим технології управлінського консультування. Однак взаємозв'язок і взаємозалежність менеджменту як структури і консалтингу як інфраструктури взаємодоповнює і взаємопідсилює обох явищ.

Кваліфікація, професіоналізм, мистецтво консультування з особою силою виявляється на етапі "Пошуку виходу", коли відбувається активізація творчого потенціалу учасників. Спираючись на результати діагностики підприємства, має бути вити-працювати альтернативні варіанти управлінських рішень, що могли б лягти в основу програм розвитку. З безлічі видів УК консультант повинний вибрати найбільш придатний для даного підприємства в даний момент часу.

У залежності від ресурсних можливостей підприємства і консультантів можуть діяти або консультанта-одинака, або групи, або тимчасові групи, що включають у себе працівників клієнтської організації, або інші інші організаційні форми. Як найбільш ефективні зарекомендували себе групи, що поєднують консультантів і працівників клієнтської організації, що забезпечують найменш хворобливе протікання періоду адаптації до управлінських нововведень. У цьому випадку створення максимальне відкритої для підприємства консультативної групи дозволяє не тільки постійно інформувати колектив про хід роботи, але і залучати його до обговорення програмних заходів. Право вибору найбільш ефективної з запропонованих програм при цьому належить колективу, але клас консультанта проявиться в умінні дуже тонко вивести клієнта на вибір ефективної для даного підприємства моделі.

Висока результативність роботи консультанта на етапі "Пошуку виходу" залежить від його уміння організувати колективну мислєдїяльність переважно в активних формах - мозкові штурми, ділові ігри, ситуаційний аналіз і ін. Дуже ефективні розумові конструкції і технології з арсеналу СМД - методології (системомислєдїяльнїстн методології), широко використовуваної в

організаційно-ділових іграх.

Завершується етап "Пошуку виходу" розробкою механізму реалізації обраного для підприємства нововведення у виді цільової комплексної програми. Ведучу партію при цьому грають 1-ий керівник і його "команда", що активно брала участь у консалтингу. Варто розуміти, що для реалізації програми буде потрібно багато більше зусиль, ніж при її розробці. Саме тому етап "Освоєння нововведення" самий трудозатратний, потребуючих величезних спільних зусиль усього колективу підприємства, змушеного протягом короткого терміну переосмислити зміст своєї діяльності і позбудеться від багатьох "дурних" звичок. Етап припускає освоєння великого обсягу навчальних технологій, формування "критичної маси" співробітників підприємства, що стали носіями нової управлінської парадигми. І, нарешті, кожен етап завершується аналізом результатів і оцінкою ефективності управлінського консультування.

Кожний з етапів управлінського консультування припускає використання специфічному, властивому даному етапу діяльності, методів керування.

Так, на етапі "Діагностики" більш ефективно "тверде" керування, що вимагає від виконавців строгого дотримання термінів дисципліни і високої якості інформованості. На другому етапі "Пошуку виходу" більш ефективно "м'яке" керування, що забезпечує обстановку розкріпачення творчого потенціалу організації, зняття обмежень, ослаблення адміністративного тиску. Третій етап "Керування освоєнням" - знову вимагає "твердого" керування, виконання якісно й у термін програмних заходів. Варіювання методами керування можливо й у рамках кожного з етапів по процедурах.

Ефективність управлінського консультування залежить не тільки від уміння гнучко застосовувати різні методи керування, але і від безлічі інших факторів, вимірити які не завжди можливо. По питанню оцінки ефективності консалтингу існують різні думки, починаючи від повного заперечення такої можливості до твердження, що така оцінка є єдино можливою. Додаткові складності виникають при необхідності поділу внесків консультантів і співробітників клієнтської організації - у випадку їхньої спільної участі в проекті. Виникають і інші проблеми якісної оцінки інтелектуальної діяльності.

Етапи розвитку консалтингових послуг в Україні. Особливості консалтингу в Україні, тенденції та перспективи його розвитку

В цілому ставлення до менеджмент-консультантів в Україні, принаймні на рівні загальних уявлень, сприятливе. Однак рівень готовності оплачувати послуги набагато менший. Так, 19,3% українських підприємців вважають, що потреба в менеджмент-консультантах дуже велика, 24,7% - що консультанти можуть бути корисними, 45,8% - що можуть бути корисними іноді, 3,6% думають, що робота з консультантами - це безглузді витрати, 1,2% впевнені, що Україна не готова до такого типу послуг.

Необхідно зазначити, що основна маса директорів покладається на власні сили або намагається самостійно переймати чужий досвід, і тільки 14% постійно використовують поради і послуги консультантів.

Головними галузями, у яких є необхідною допомога менеджмент-консультантів, є:

- поліпшення ведення бізнесу;
- стратегічне планування;
- впровадження інформаційних систем і технологій;
- системи управління якістю;
- системи управління персоналом;
- управління інформаційними потоками.

За даними досліджень, 42% консультаційних фірм в Україні займаються тільки консультаційною діяльністю. У 30% фірм частка консультаційної діяльності в структурі доходів становить 80% і більше. Кількість організацій, які мають відділи консультування, становить 23% від загальної кількості всіх українських суб'єктів підприємництва.

AppleConsulting® в 10-ці консалтингових компаній України з найсильнішою репутацією (і перша серед українських)

Діловий тижневик «Бізнес» та агентство PR-Service в березні 2015 року провели перший всеукраїнський рейтинг якості управління корпоративною репутацією - «Репутаційні активісти». У категорії «Інтелектуальні послуги: консалтинг» компанія AppleConsulting® зайняла 8-е місце, пропустивши вперед агентства Big4 і 3 інших іноземних компаній, що працюють в Україні. Серед 100% українських консалтингових агентств, представлених у рейтингу, наша команда посіла почесне перше місце.

Консалтинг

Позиція	Компанія	Общий балл
1	Deloitte	43,3
2	Ernst & Young	38,7
3	KPMG	37,5
4	PwC	33,6
5	Colliers International	26,7
6	DTZ	19,7
7	Bain & Company	18,6
8	Apple Consulting	18,1
9	Українська торговая гильдия	17,2
10	SV Development	15,8

Оценка участников

long list по комплексным критериям

Оценочный критерий	Характеристика
Антихрупкость	Способность репутации к самовосстановлению, способность к самоукреплению под воздействием внешних стрессоров
Интеллектуальность (инновационность)	Сложность воспроизведения (копирования)
Репликативность	Масштабируемость и способность к быстрому росту, скорость завоевания (восстановления) доверия
Ресурсоэффективность	Экономичность в обслуживании, т.е. минимум затрат на поддержку и масштабирование репутации
Доходность	Способность генерировать добавленную стоимость по сравнению с игроками рынка, не имеющими соответствующей репутации

Хто і як оцінював:

- Учасників рейтингу оцінювала група незалежних журі, до складу якої увійшли кращі галузеві журналісти, і бізнес-аналітики: **Олена Дерев'яно**, віце президент Української PR-Ліги, **Андрій Лагутін**, президент Асоціації професійних консультантів України, **Галина Петренко**, заступник директора «Телекритика», **Оксана Поліщук**, редактор «Бізнес» та багато інших. ін. (докладніше за [посиланням](#))

- Shortlist в даній категорії складався з 13 консалтингових компаній

- Учасники рейтингу відбиралися за принципом лідерства в своїх галузях, а також за ступенем інтенсивності та якості згадки у вітчизняних ЗМІ.

- Рейтингування проводилось в режимі закритого голосування за п'ятьма критеріями: антихрупкість, інноваційність, реплікативність, ресурсоефективність і прибутковість.

Мета даного рейтингу - відзначити досягнення компаній, які багато чого досягли на ниві управління репутацією, а також стимулювати тих, хто тільки починає усвідомлювати важливість репутаційних активів як фактора глобальної конкурентоспроможності свого бізнесу. *«Позитивна корпоративна репутація є однією з ключових складових високої стійкості й опірності бізнесу по відношенню до негативних зовнішніх чинників, що сьогодні особливо актуально»*, - вважають організатори рейтингу.

Класифікація консалтингових послуг

Міжнародна класифікація консалтингових послуг

Як і будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають свій життєвий цикл: стадії проектування й розробок, апробації, випуску на ринок, росту, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має також і тимчасовий вимір, тому що деякі послуги застарівають, і їх варто замінити, а деякі послуги з'являються і їх варто впроваджувати. Тому класифікація консалтингових послуг необхідна, особливо при ідентифікації кожного нового виду консалтингу. Системність характеристик, що даються кожному новому виду консалтингу, дозволяє порівняти його можливості й оцінити його ефективність стосовно інших. Оцінюючи співвідношення видів консалтингу в господарській практиці, можна визначити тенденції цих спостережень у динаміці, що дозволяє вносити відповідні корективи в розвиток консалтингової діяльності.

Існує безліч класифікаторів консалтингової діяльності. Сучасний набір консалтингових послуг на Заході був складений в 60-ті роки, які називають "золотим століттям консалтингу". У Європейському довіднику консультантів з менеджменту виділено 84 види консалтингових послуг, поєднаних в 8 груп.

1. Загальне управління: 1.01. Визначення ефективності системи управління. 1.02. Оцінка бізнесу. 1.03. Управління нововведеннями. 1.04. Визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку. 1.05. Диверсифікованість або становлення нового бізнесу. 1.06. Міжнародне управління. 1.07. Оцінка управління. 1.08. Злиття й придбання. 1.09. Організаційна структура й розвиток. 1.10. Приватизація. 1.11. Управління проектом. 1.12. Управління якістю. 1.13. Реорганізація інженерних служб. 1.14. Дослідження й розвиток. 1.15. Стратегічне планування.

2. Адміністрування: 2.01. Аналіз роботи канцелярії. 2.02. Розміщення й переміщення відділів. 2.03. Управління офісом. 2.04. Організація й методи управління. 2.05. Регулювання ризику. 2.06. Гарантії безпеки. 2.07. Планування робочих приміщень і їхнє оснащення.

3. Фінансове управління: 3.01. Системи обліку. 3.02. Оцінка капітальних витрат. 3.03. Оборот фірми. 3.04. Зниження собівартості. 3.05. Неплатоспроможність (банкрутство). 3.06. Збільшення прибутку. 3.07. Збільшення доходів. 3.08. Оподаткування. 3.09. Фінансові резерви.

4. Управління кадрами: 4.01. Професійний рух і скорочення штатів. 4.02. Культура корпорації. 4.03. Рівні можливості. 4.04. Пошук кадрів. 4.05. Відбір кадрів. 4.06. Здоров'я й безпека. 4.07. Програми заохочення. 4.08. Внутрішні зв'язки. 4.09. Оцінка робіт. 4.10. Трудові угоди й 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.

5. Маркетинг: 5.01. Реклама й сприяння збуту. 5.02. Корпоративний образ і відносини із громадськістю. 5.03. Післяпродажне обслуговування замовників. 5.04. Дизайн. 5.05. Прямий маркетинг. 5.06. Міжнародний маркетинг. 5.07. Дослідження ринку. 5.08. Стратегія маркетингу. 5.09. Розробка нової продукції. 5.10. Ціноутворення. 5.11. Роздрібний продаж і дилерство. 5.12. Управління збутом. 5.13. Навчання збуту. 5.14. Соціально-економічні дослідження й прогнозування.

6. Виробництво: 6.01. Автоматизація. 6.02. Використання устаткування і його технічне обслуговування. 6.03. Промисловий інжиніринг. 6.04. Переробка матеріалів. 6.05. Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів. 6.06. Упакування. 6.07. Схема організації робіт на підприємстві. 6.08. Конструювання й удосконалення продукції. 6.09. Управління виробництвом. 6.10. Планування й контроль за виробництвом. 6.11. Підвищення продуктивності. 6.12. Закупівлі. 6.13. Контроль якості. 6.14. Контроль за поставкою вузлів і деталей.

7. Інформаційна технологія: 7.01. САПР/АСУ. 7.02. Застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці. 7.03. Електронна видавнича діяльність. 7.04. Інформаційно-пошукові системи. 7.05. Адміністративні інформаційні системи. 7.06. Проектування й розробка систем. 7.07. Вибір і установка систем.

8. Спеціалізовані послуги: 8.01. Навчальне консультування. 8.02. Консалтинг по управлінню електроенергетикою. 8.03. Інженерний консалтинг. 8.04. Екологічний консалтинг. 8.05. Інформаційний консалтинг. 8.06. Юридичний консалтинг. 8.07. Консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню. 8.08. Консалтинг у державному секторі. 8.09. Консалтинг з телекомунікацій. Наведена класифікація є предметною. Консультанти надають рекомендації з виконання перерахованих вище функцій менеджерів. Вони радять їм як здійснювати загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами й т. д. Основні завдання, які виконують консультанти відповідно до наведеної вище класифікації, мають такий вигляд:

1. Консультанти з загального управління вирішують проблеми, пов'язані із самим існуванням бізнесу і його перспективами.

2. Консультанти з адміністративного управління вирішують проблеми, пов'язані з

веденням бізнесу, тобто допомагають оптимізувати управління організацією.

3. Консультанти по фінансовому управлінню надають допомогу в рішенні трьох основних завдань:

- 1) пошук джерел фінансування й ефективного використання коштів;
- 2) аналіз фінансової діяльності організації й підвищення її ефективності;
- 3) перспективне зміцнення фінансового становища організації.

4. Консультанти по управлінню кадрами сприяють менеджерам в оптимізації залучення й використання людських ресурсів.

5. Консультанти з маркетингу сприяють такому функціонуванню організації, при якому вироблена продукція буде придбана споживачем.

6. Консультанти з організації виробництва вирішують завдання, пов'язані з інжинірингом, аудитом і контролем якості й т. д.

7. Консультанти з інформаційних технологій вирішують завдання, пов'язані із проектуванням і впровадженням інформаційних технологій на підприємстві.

8. Консультанти зі спеціалізованих послуг вирішують спеціалізовані завдання, не пов'язані з жодним з перерахованих видів послуг, які відрізняються від них методами, об'єктами або характером впроваджуваних знань. Американський консультант Дж. Фаче визначає 100 областей, що входять у компетенцію управлінського консультування, які він групує в десять великих розділів. Асоціація консультантів Великобританії виділяє 63 області консультативної активності, згруповані під наступними заголовками:

1. Розвиток організації й розробка політики.
2. Управління виробництвом.
3. Маркетинг, збут і розподіл.
4. Фінанси й управління.
5. Управління персоналом і його відбір.
6. Економічний аналіз.
7. Управлінські інформаційні системи й електронна обробка даних.

Розглянемо міжнародну класифікацію консалтингових послуг.

У Європейському довіднику - покажчику консультантів по менеджменту виділено 84 виду консалтингових послуг, поєднаних у вісім груп.

1. Загальне управління. Тут консультанти вирішують проблеми, пов'язані із загальним функціонуванням і розвитком бізнесу.

- 1.1. Визначення ефективності системи управління.
- 1.2. Оцінка бізнесу.
- 1.3. Управління нововведеннями.
- 1.4. Визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку.
- 1.5. Диверсифікація чи становлення нового бізнесу.
- 1.6. Міжнародне управління.
- 1.7. Оцінка управління.
- 1.8. Злиття і придбання.
- 1.9. Організаційна структура і розвиток.
- 1.10. Приватизація.
- 1.11. Управління проектом.
- 1.12. Управління якістю.
- 1.13. Реорганізація інженерних служб.
- 1.14. Дослідження і розвиток.
- 1.15. Стратегічне планування.

2. Адміністрування. Консультанти допомагають оптимізувати діяльність адміністрації.

- 2.1. Аналіз роботи канцелярії.
- 2.2. Розміщення і переміщення відділів.
- 2.3. Управління офісом.
- 2.4. Організація і методи управління.

- 2.5. Регулювання ризику.
- 2.6. Гарантії безпеки.
- 2.7. Планування робочих приміщень та їх оснащення.

3. Фінансове управління. Консультантами здійснюється допомога в пошуку джерел фінансування та їх ефективного використання.

- 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. Вирішуються завдання щодо оптимізації залучення і використання людських ресурсів.

- 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 і 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. Винагороду.
- 4.18. Підвищення кваліфікації працівників.

5. Маркетинг. Консультанти сприяють більш ефективній ринкової діяльності організації.

- 5.1. Реклама і сприяння збуту.
- 5.2. Корпоративний образ і відносини з 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.

5. Виробництво. Тут консалтинг спрямований на підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств.

- 5.1. Автоматизація.

5.2. Використання обладнання та його технічне обслуговування.

5.3. Промисловий інжиніринг.

5.4. Переробка матеріалів.

5.5. Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів.

5.6. Упаковка.

5.7. Схема організації робіт на підприємстві.

5.8. Конструювання й удосконалювання продукції.

5.9. Управління виробництвом.

5.10. Планування і контроль за виробництвом.

5.11. Підвищення продуктивності.

5.12. Закупівлі.

5.13. Контроль якості.

5.14. Контроль за постачанням вузлів і деталей.

6. Інформаційні технології. У цій сфері вирішуються проблеми автоматизації управлінської діяльності та діяльності фахівців - інженерів, економістів, фінансистів і т. Д.

6.1. САПР / АСУ.

6.2. Застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці.

6.3. Електронна видавнича діяльність.

6.4. Інформаційно-пошукові системи.

6.5. Адміністративні інформаційні системи.

6.6. Проектування і розробка систем.

6.7. Вибір і установка систем.

7. Спеціалізовані послуги. Консультанти вирішують певні спеціалізовані завдання, що відрізняються за методами, об'єктам або за характером знань.

7.1. Навчальне консультування.

7.2. Консалтинг з управління електроенергетикою.

7.3. Інженерний консалтинг.

7.4. Екологічний консалтинг.

7.5. Інформаційний консалтинг.

7.6. Юридичний консалтинг.

7.7. Консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню.

7.8. Консалтинг в державному секторі.

7.9. Консалтинг з телекомунікацій.

Асоціація консультантів Великобританії виділяє 63 області консультаційної активності, згруповані в сьомій сфері:

1. Розвиток організації та розробка політики.

2. Управління виробництвом.

3. Маркетинг, збут і розподіл.

4. Фінанси і управління.

5. Управління персоналом і його відбір.

6. Економічний аналіз.

7. Управлінські інформаційні системи та електронна обробка даних.

Часто виділяють управлінський консалтинг як самостійний і ділять на чотири підвиди:

1. Стратегії та маркетинг.

2. Людські ресурси.

3. Інформаційні технології та автоматизація управління.

4. Операційне управління (управління бізнес-процесами).

Можна також здійснити класифікацію консультування за такими ознаками:

1. По предмету консультування: продуктове - для певного продукту, результату; процесне - для певного виду діяльності, процесу.

2. За масштабом завдань і часу - стратегічне, тактичне та оперативне.
3. По виду внутрішньофірмової діяльності - консультування в галузі постачання, виробництва, збуту, технічної підготовки виробництва і інш.
4. За чисельністю консультантів - одноосібне та групове (командне) консультування.
5. По виду клієнта - індивідуальне, групове, організаційне.
6. За масштабом клієнта - великі, середні, малі організації.
7. По відношенню консультанта до організації - зовнішнє та внутрішнє консультування.
8. По застосовуваних методів - експертне, процесне, навчальне, проектне.
9. По основним цілям - антикризове, стабілізуючий, розвиваюче.
10. По виду галузевої приналежності клієнта - авіабудування, автобудування, будівництво та ін.
11. За географічним масштабом - місто, область, округ, країна, зарубіжжі.
12. За ступенем радикальності - радикальне (революційне, жорстке), що покращує (еволюційне, м'яке, "косметичне").
13. За кількістю об'єктів - однооб'єктний консультування (на одному об'єкті), поліоб'єктное (на безлічі об'єктів).
14. По цілям - одноцільові і багатоцільове.

З огляду на основні особливості класифікації західних консалтингових послуг, можна скласти класифікацію консалтингових послуг в Україні. ***В Україні особливе значення в останні роки набуло консультування з питань антикризового управління підприємством, в рамках якого розглядається:***

- Стратегічний менеджмент;
- Антикризова маркетингова політика;
- Реінжиніринг;
- Менеджмент неплатоспроможних підприємств;
- Управління ризиком;
- Контроль і контролінг;
- Забезпечення безпеки компанії;
- Ліквідація неспроможних підприємств.

Для вітчизняної практики характерні останнім часом такі консалтингові послуги, як: інжиніринг, розробка і впровадження сучасних технологій, соціально-економічний моніторинг, розробка новітніх комунікацій, стратегій управління і т. Д.

Особливу, все зростаючу роль в управлінському консультуванні має інформаційне забезпечення бізнесу, створення інформаційних систем. Однак необхідно мати на увазі, що впровадження і налагодження інформаційних технологій будуть ставитися до управлінського консалтингу тільки в тому випадку, якщо вони супроводжуються необхідними організаційними змінами, реінжинірингом бізнес-процесів, стосуються інших аспектів менеджменту організації. Просте придбання та налаштування програмного забезпечення не є управлінським консультуванням.

Класифікація консалтингових послуг в Україні

Проблеми українських підприємств не менш різноманітні, ніж у їхніх західних колег. Ринок консалтингових послуг пропонує їм практично весь спектр послуг, врахованих міжнародними класифікаторами. На жаль, в Україні немає загальноновизнаного класифікатора консалтингових послуг. Ринок консалтингових послуг хаотичний. Дуже часто фірми, що займаються консалтингом у широкому сенсі цього слова, навіть не замислюються над цим, а фірми, що називаються консалтинговими, не мають уяви про консалтинг як такий. В українській нестабільній економіці спостерігається певне переплетення консалтингових послуг та інших видів професійних послуг, які не завжди одразу можна віднести до консалтингових. Це переплетення представлено на рисунку 4.1, де менеджмент-консалтинг виступає ядром. Існує велика кількість класифікацій консалтингових послуг.



Рис. 4.1. Зв'язок менеджмент-консалтингу та інших видів консалтингових послуг



Рис. 4.2. Основні види діяльності й структура консалтингу в Україні

Наведемо деякі з них. Деякі науковці послуги з бізнес-консалтингу поділяють на такі групи:

1. *Управлінське консультування.* Це послуги щодо загальних питаннях управління, до яких належать: розробка стратегії; маркетинг; управління виробництвом, трудовими ресурсами, збутом; екологія й безпека праці; структура управління; аналіз ринку.

2. *Фінансове консультування* - послуги з питань бухгалтерського обліку та аудиту; оцінка майна, бізнесу, ризиків, майнових і немайнових прав; операції із цінними паперами; розробка фінансової стратегії; оцінка фінансових результатів діяльності; управління фондами й

інвестиціями; оптимізація витрат і системи фінансового обліку; розрахунок ефективності окремих проектів.

3. *Юридичне консультування.* Це послуги, пов'язані з юридичними аспектами оподаткування; створенням, реорганізацією й реєстрацією підприємств; зовнішньоекономічною діяльністю, ліцензуванням і патентуванням; поверненням боргів, банкрутством та ін.

Основні напрямки діяльності консультантів в Україні Шарко М. В. пропонує класифікувати наступним чином (рис. 4.2). Найпоширеніші види надаваних консалтингових послуг, Трофімова О. К. пропонує розбити на 13 розділів.

1. *Управлінський консалтинг:* 1.1. Оргдіагностика, експрес-діагностика. 1.2. Організаційний розвиток. 1.3. Антикризове управління. 1.4. Стратегічне планування та управління. 1.5. Інноваційний консалтинг. 1.6. Розробка організаційних структур і систем управління. 1.7. Управління організаційними змінами. 1.8. Реструктуризація. 1.9. Управління корпоративними фінансами. 1.10. Управлінський облік. 1.11. Аутсорсинг. 1.12. "Прокат директорів". 1.13. Діловодство (розробка посадових інструкцій).

2. *Інвестиційний консалтинг:* 2.1. Управління проектами. 2.2. Підготовка інвестиційних меморандумів. 2.3. Розробка та комплексна експертиза інвестиційних проектів. 2.4. Розробка бізнес-планів, ТЕО. 2.5. Управління фінансовими ризиками. 2.6. Лізинг. 2.7. Аналіз і моніторинг інвестиційних проектів. 2.8. Супровід інвестиційних проектів. 2.9. Фандрайзинг.

3. *Аудитинг:* 3.1. Загальногосподарський аудит. 3.2. Аудит фінансових інститутів. 3.3. Внутрішній аудит. 3.4. Системний і фінансовий аналіз господарської діяльності. 3.5. Постановка та ведення бухгалтерського обліку. 3.6. Податкове планування й оптимізація оподаткування. 3.7. Взаєморозрахунки. 3.8. Бюджетування.

4. *Фондовий консалтинг:* 4.1. Управління фінансовими ресурсами. 4.2. Оцінка майнових комплексів. 4.3. Оцінка й котирування цінних паперів. 4.4. Розміщення й покупка цінних паперів. 4.5. Емісія цінних паперів. 4.6. Брокерське обслуговування. 4.7. Оцінка немайнових прав та інтересів.

5. *Управління якістю:* 5.1. Створення системи якості. 5.2. Сертифікація системи якості. 5.3. Проведення аудита системи якості. 5.4. Проведення внутрішніх перевірок системи якості. 5.5. Аналіз документації системи якості. 5.6. Написання посібника з якості. 5.7. Розробка й впровадження елементів TQM.

6. *Інжиніринг:* 6.1. Оцінка технологічних можливостей підприємства. 6.2. Підготовка виробничого процесу. 6.3. Забезпечення процесу виробництва. 6.4. Впровадження нових технологій, нової техніки. 6.5. Виробничий дизайн.

7. *Інформаційно-технологічний консалтинг:* 7.1. Автоматизація офісів і документообігу. 7.2. Автоматизація бізнес-процесів (BPA). 7.3. Реінжиніринг бізнес-процесів (BRP). 7.4. Планування ресурсів підприємства (ERP). 7.5. Розробка й супровід спеціалізованого програмного забезпечення (ПЗ). 7.6. Створення й супровід спеціалізованих баз даних. 7.7. Системне інтегрування. 7.8. Створення й супровід комп'ютерних систем. 7.9. Проектування й установки комп'ютерних мереж. 7.10. Надання Інтернет-ресурсів. 7.11. Установка Web-серверів і розробка Web-сайтів в Інтернеті.

8. *Маркетинговий консалтинг:* 8.1. Маркетинг-планування. 8.2. Комплексний аналіз ринку. 8.3. Розробка систем стимулювання ринку. 8.4. Аналіз тенденцій збуту. 8.5. Ціноутворення й цінова політика. 8.6. Пошук ділових партнерів. 8.7. Оптимізація логістики.

9. *Реклама і відносини із громадськістю (publicrelations):* 9.1. Формування іміджу організації. 9.2. Комплексні рекламні компанії. 9.3. Медіа-планування. 9.4. Підготовка та проведення компаній *publicrelations*. 9.5. Інформаційна підтримка. 9.6. Передвиборчі технології.

10. *Кадровий консалтинг:* 10.1. Оптимізація організаційної структури. 10.2. Оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди). 10.3. Розробка стратегії мотивації персоналу. 10.4. Вирішення внутрішніх конфліктів. 10.5. Медіаторство. 10.6. Психологічне консультування.

11. *Навчання:* 11.1. Конференції. 11.2. Курси. 11.3. Семінари. 11.4. Круглі столи. 11.5. Тренінги. 11.6. Ділові ігри. 11.7. Організаційно-ділові ігри. 11.8. Рольові ігри. 11.9. Метод

майстер-класу. 11.10. Кейс-технології. 11.11. Методологія системного мислення та діяльності. 11.12. Теорія вирішення винахідницьких завдань.

12. Безпека організації: 12.1. Технічні системи безпеки. 12.2. Охоронні послуги. 12.3. Перевірка благонадійності потенційних партнерів. 12.4. Проведення експертизи об'єктів та інформації. 12.5. Патентна діяльність. 12.6.

Захист інформації.

13. Юридичний консалтинг: 13.1. Створення, реєстрація, акредитація, інкорпорація підприємств. 13.2. Акціонування підприємств. 13.3. Експортно-імпортні операції (ЗЕД). 13.4. Offshore. 13.5. Патентознавство й ліцензування. 13.6. Повернення боргів, банкрутство, ліквідація. 13.7. Реструктуризація заборгованості. 13.8. Ведення справ у господарських і третейських судах. 13.9. Юридична експертиза документів. 13.10. Лобіювання інтересів клієнта. 13.11. Участь у переговорах (медіаторство).

Розглянемо основні тенденції розвитку консалтингових послуг, наведених у класифікації.

1. Головна мста управлінського консалтингу полягає в розробці комплексу заходів, спрямованих на підвищення якості управління та ефективності роботи як підприємства в цілому, так і кожного із співробітників. Діагностика стану підприємства є вихідною точкою в процесі управлінського консультування як при розробці будь-якого інвестиційного проекту, так і будь-яких інших змін, запланованих на підприємстві. Даний вид послуг, поряд з такими послугами як стратегічне планування, реструктуризація, розробка управлінських рішень, управління організаційними змінами та інноваційний консалтинг, має відносно постійний попит як у нашій країні, так і за кордоном. Що стосується антикризового управління, то це переважно специфіка постсоціалістичного табору та країн, що розвиваються.

Одними з нових на нашому ринку й найбільш перспективних видів консалтингу є аутсорсинг і "прокат директорів". Аутсорсинг (outsourcing) заснований на повній або частковій передачі рутинних функцій підприємства (наприклад, таких, як бухгалтерські розрахунки, розрахунок податків, управління персоналом і т. п.) консалтинговій фірмі з мстою зосередження власних зусиль на вирішенні ключових стратегічних завдань. "Прокат директорів" використовується при тимчасовій відсутності керівництва або недавнім звільненні. Організаційний розвиток і діловодство або адміністрування, хоча і є окремими видами консалтингу, віднесені до управлінського консультування через нерозвиненість попиту на них в Україні.

Такі послуги, як управління корпоративними фінансами та управлінський облік також є відносно новими і при переході на західні стандарти управління фінансовими ресурсами досить актуальні. Основною мстою створення системи управлінської звітності є забезпечення менеджерів підприємства своєчасною та необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. В основі реалізації практично всіх послуг лежить аналіз існуючих і очікуваних фінансових потоків підприємства. Найбільш ефективною та рекомендованою методикою для цього є адаптований до вітчизняних умов ефективний інструментарій BusinessToolkits, підготовлений групою закордонних компаній, серед яких можна відзначити ArthurAndersen, CaranaCorporation, DeloitteToucheTohmatsuInternational, а також фахівцями Міжнародного корпусу експертів (InternationalExecutiveServiceCorps).

2. Інвестиційний консалтинг. Збереження та нарощування виробничого, технологічного, фінансового й економічного потенціалу підприємств є найбільш важливим завданням сучасного бізнесу. Діяльність у даному напрямку називається інвестиційною і є умовою розвитку підприємства. Поки існують інвестиційні фонди, банки, програми розвитку, приватні вкладники і т. п., даний вид консалтингу буде мати найбільший попит, особливо в країнах, що розвиваються.

3. Фандрайзинг (пошук інвестування) є одним з базових видів інвестиційного консалтингу. Одним з перших кроків при отриманні інвестування є одержання й вивчення інформації про найбільш імовірні джерела фінансування, оскільки умови одержання тих або інших видів фінансових ресурсів прямо визначають конкретні фінансові показники

інвестиційного проекту, що пропонується, і саму можливість його реалізації. Багато консалтингових фірм мають свої бази даних потенційних інвесторів або є офіційними посередниками при одержанні фінансування. Лізинг є видом інвестиційної діяльності стосовно придбання майна та передачі його на підставі договору лізингу фізичним або юридичним особам за певну плату, на певний строк і на певних умовах, обумовлених договором, із правом викупу майна лізингоотримувачем. Лізингова схема, за рахунок віднесення лізингових платежів на собівартість у лізингоотримувача, може мати істотні переваги перед звичайними схемами фінансування інвестиційних проектів. Управління проектами вважається одним з найбільш перспективних на ринку консалтингових послуг в Україні. Даний вид послуг містить у собі всі перераховані вище види інвестиційного консалтингу.

4. Аудитинг. Відповідно до визначення комітету Американської бухгалтерської асоціації, аудит - це системний процес одержання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії та події, що встановлює рівень їхньої відповідності певному критерію та надає результати зацікавленому користувачеві. Основною метою аудиторської діяльності є встановлення достовірної бухгалтерської (фінансової) звітності економічних суб'єктів і відповідності зроблених ними фінансових і господарських операцій нормативним актам. Першочергова мета аудита, таким чином, полягає у захисті інтересів користувачів економічною інформацією, у наданні їм об'єктивних даних про фінансовий стан того або іншого підприємства. Завдання аудитора полягає в оцінці вірогідності фінансових звітів і зниженні ризику появи в них перекручених даних. Поряд із вже давно розповсюдженими аудиторськими послугами є досить перспективний вид послуг - бюджетування. Впровадження системи бюджетування дозволяє керівництву підприємства одержати значний позитивний ефект за рахунок можливості узгодження діяльності підрозділів усередині компанії й підпорядкування її загальній стратегічній меті. Такі бюджети дозволяють менеджерам спочатку конкретизувати поставлені завдання, а потім проаналізувати стан справ у компанії: як пройшов поточний період - чи приніс він прибутки або збитки, чи є гроші на рахунку, що можна очікувати в найближчому майбутньому.

5. Фондовий консалтинг є одним із стабільних консалтингових ринків. Постійно спостерігається зростання попиту на послуги оцінювання. Одним із принципово нових видів фондового консалтингу є нематеріальні активи. До нематеріальних активів відносять об'єкти, що не мають фізичних властивостей, але зараховані до активів підприємства і, звичайно, потребують поступової амортизації протягом терміну їхнього використання. Такими є: патенти, авторські права та інша інтелектуальна власність, права на власність і користування землею й корисними копалинами, торговельні марки, програмне забезпечення ЕОМ і т. п.

6. Управління якістю. В останнє десятиліття відзначається підвищений інтерес до якості продукції, що поставляється споживачеві. Наявність у постачальника системи якості стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності його продукції й необхідною умовою для виходу на світовий ринок. Розробка систем якості проводиться відповідно до вимог стандартів ІСО серії 9001, які чітко спрямовані на задоволення конкретних запитів споживача. Найновішою і, на жаль, недостатньо затребуваною є послуга з розробки й впровадження елементів загальної якості (TotalQualityManagement - TQM).

7. Інжиніринг є одним з родоначальників консалтингу і являє собою послуги по інженерній підготовці й забезпеченню процесу виробництва, будівництва й експлуатації різних об'єктів.

8. Інформаційно-технологічний консалтинг. Всі послуги даного виду консалтингу є новими й дуже перспективними внаслідок росту попиту на інформаційну техніку й інформаційні технології. Під інформаційними технологіями розуміються способи автоматизованої переробки інформації. Новими й досить перспективними є послуги з моделювання бізнес-процесів та їх реінжинірингу. Вперше термін "ре-інжиніринг бізнес-процесів" (від англ. businessprocessreengineering, BPR) був уведений М. Хаммером і Д. Чампі, які визначають цей вид діяльності як "фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних змін в основних показниках їхньої діяльності: вартість,

якість, послуги й темпи". BPR є напрямком, що виник на стику двох різних сфер діяльності - управління (менеджменту) та інформатизації. Саме тому реінжиніринг вимагає нових специфічних засобів подання й обробки проблемної інформації, зрозумілих і розробникам інформаційних систем і менеджерам. Подібні засоби вимагають інтеграції ключових досягнень інформаційних технологій і створення відповідних інструментальних засобів підтримки реінжинірингу. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на корінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій або іншій сфері управління.

9. Маркетинговий консалтинг. Найпоширеніше захворювання в бізнесі - "ринкова сліпота", що породжує безліч ускладнень. За статистикою понад 75% всіх банкрутств у світі пояснюються поганим знанням свого власного продукту, споживача, каналів поширення й конкурентів. Самим новим видом послуг в цій сфері є оптимізація логістики підприємства.

10. Реклама й паблікрейшнз із громадськістю. Метою цього виду послуг є створення в очах громадськості позитивного і разом з тим особливого, що відрізняється від конкурентів, образу (іміджу) товару або фірми. Одним з нових і найбільш ефективних видів послуг є передвиборчі технології, які користуються надзвичайним попитом серед політиків.

11. Кадровий консалтинг (рекрутмент) - це послуги з підбору й оцінки кадрів. Дана сфера послуг розвилася як окремий вид у зв'язку з постійно зростаючою потребою в керівних кадрах і висококваліфікованих фахівцях. Кадровий консалтинг є одним з найпоширеніших в Україні видів послуг, оскільки не вимагає особливої кваліфікації консультантів у даній сфері. Консалтинг у сфері конфліктології є новим видом послуг в області кадрового консалтингу й тільки набирає обертів на вітчизняному ринку консалтингових послуг.

12. Навчання. Навчальне консультування є найстарішим видом консалтингу в нашій країні, яке раніше мало назву підвищення кваліфікації керівного складу. Відмінність різних видів навчання від управлінського консультування полягає в тому, що тренер не рекомендує менеджерам управлінські рішення з різних проблемах, а лише передає їм свої знання про те, як їх треба приймати, і надає інформацію з відповідної проблематики. Навчання в дії, а саме активно-ігрові методи - ділові ігри, організаційно-дійові ігри, рольові ігри й метод майстер-класу є найбільш ефективними і перспективними, тому що надають не тільки інформацію стосовно певної проблеми, але й змушують менеджера самостійно приймати рішення в екстремальних ситуаціях, програючи різні варіанти результату проблеми.

13. Безпека організації - найновіший напрямок консалтингу. Економічна безпека підприємства - це забезпечення захищеності господарських відносин, розвиток економічного потенціалу компанії, підвищення рівня добробуту всіх її співробітників і основ захищеності фірми від різних небезпек і загроз, джерелом зародження й розвитку яких виступають внутрішні й зовнішні протиріччя.

Захист інформації є найбільш актуальним на сьогоднішній день і найпоширенішим видом послуг з безпеки. Кілька років назад Британський Інститут Стандартів (BSI) за підтримкою групи комерційних організацій, серед яких були Shell, National Westminster Bank, Midland Bank, Unilever, British Telecommunications, Marks & Spencer, Logica та ін., розпочав розробку стандарту інформаційної безпеки, що отримав згодом позначення BS 7799. Стандарт BS 7799 визначає загальну організацію, класифікацію даних, системи доступу, напрями планування, відповідальність співробітників, використання оцінки ризику й т. д. у контексті інформаційної безпеки. В Україні аналоги BS 7799 відсутні, тому перевага часто віддається саме їй, тому що британська схема є найбільш старою й розвиненою.

14. Юридичний консалтинг є одним з основних родоначальників консалтингу і взагалі професійних послуг. Юристи надають послуги як у формі порад, так і шляхом безпосереднього ведення справ своїх клієнтів. Вони також можуть давати експертні висновки про відповідність дії або документа юридичним нормам.

Наведений класифікатор є предметним, тобто визначає консалтингову діяльність за видами надаваних послуг. Проте, розділити консалтингову діяльність можна і за іншими критеріями і ознакам, представленими в табл. 11.5.

Таблиця 11.5. *Типи консалтингової діяльності за ознаками різного класу*

Ознака		Тип	
За предметом роботи:		Проектне консультування	Процесне консультування
За типами консультування		Експертне	Процесне Навчання
За цілями		Цільове	Багатоцільове
За результатом на виході		Нормативне, Ціннісне	Проблемне
За завданнями		Оперативне	Стратегічне Організаційне Розвиваюче
За спеціалізацією консультантів		Спеціалісти	Дженералісти
За місцем розташування консультантів		Зовнішнє	Внутрішнє
За тривалістю проведення робіт		Короткострокове	Середньострокове
		Довгострокове	Разове Періодичне Абонементне
За клієнтом		Індивідуальне, Організаційне	
За масштабом клієнта		Державні підприємства	Великі приватизовані підприємства
		Середні підприємства,	Малі підприємства
		Приватні підприємства	Некомерційні підприємства
За галуззю клієнта		Банківська справа	Енергетика Транспорт Охорона здоров'я і т. д.
За місцем розташування консалтингової компанії		Локальні	Регіональні Всеукраїнські
		Багатонаціональні	
За методами роботи		Діагностика	Розрахунки Розробки Документування
		Інформування, Навчання Переговори	
За функціями консультанта (ролями)		Діагностик	Експерт Аудитор, Розробник
		Ідеолог, Викладач Тренер, Медіатор	

Типові помилки маркетингу консалтингових послуг

Найпоширеніші помилки в маркетингу консалтингових послуг пов'язані зі спробами прямого переносу в нього прийомів і методів маркетингу, властивих товарним ринкам. Серед особливо ефективних прикладів можна відзначити застосування дисконтних карт і купонів, що дають право знижки, пряму масову рекламу, безособове розсилання пропозицій та ін. Крім того, не менш значущими є наступні помилки:

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

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

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

Неуважне ставлення до власної реклами. Необхідно відслідковувати всі виходи власної реклами. Через недостатню уважність може відбутися наступне:

- о реклама може не вийти встановлену кількість разів;
- о вона може потрапити в область поліграфічного браку;
- о прийнята по телефону текстова реклама може містити перекручування;
- о реклама, зверстана в рекламному агентстві "на потоці", може істотно відрізнятись від бажаної;

- о банерна реклама, розміщена в електронних ЗМІ, може спотворюватись або взагалі бути відсутньою при роздруківці статей із цих ЗМІ.

Неправильний вибір носив реклами Цільові групи консультантів рідко читають газети й дивляться телевизор і, взагалі, переважно несприйнятливі до будь-якого роду реклами. Виходячи з цього, потрібно особливо ретельно підходити до вибору носіїв реклами. Деякі консалтингові компанії, копіюючи прийоми маркетингу товарного ринку, заходять занадто далеко. Існує досить розповсюджена омана, що клієнти консультантів слухають радіо під час поїздки в автомобілі або читають спеціальні журнали у літаках. Але це не так: навіть у машині й під час перельотів вони працюють.

Відсутність контролю над джерелами надходження замовлень. Досить часто консалтингові компанії лише досить приблизно знають, звідки приходить новий бізнес, як ті або інші заходи вплинули на залучення клієнтів. У цілому маркетинг схожий на інвестиційну діяльність, а для того, щоб оцінювати ефективність інвестицій, необхідні точні дані.

Тема лекції: **Тема 5. Психологічні аспекти надання послуг управлінського консультування.**

План лекції

Консультант як суб'єкт процесу управлінського консультування. Вимоги до кваліфікації, компетенцій та психологічних якостей консультанта. Психологічні аспекти клієнт-орієнтованої взаємодії у процесах управлінського консультування. Психологічно-рольовий підхід до організації процесу управлінського консультування. Характеристика основних ролей консультанта. Психологічні типи клієнтів послуг управлінського консультування. Психологічні бар'єри реалізації управлінського консультування. Етика управлінського консультування. Коучинг як особливий вид управлінського консультування.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. [Липпит, Гордон.](#) Консалтинговий процес в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.
11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговий сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.
12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К.

Власова]. — Харьков: Гуманитарний центр, 2013. — 414 с.

13. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Принципи добору кадрів до інформаційно-консультаційних служб.

Кадрове забезпечення є однією з найважливіших і складових інформаційно-консультаційної діяльності, від якої великою мірою залежить успішне функціонування та перспектива розвитку агроконсалтингових формувань. Добору кадрів таких формувань необхідно приділяти особливу увагу, оскільки від рівня компетентності кандидатів на посади консультантів, їх вміння організувати консультаційний процес залежить ефективність діяльності дорадчої служби.

Організації добору кадрів у дорадництві передуює аналіз функцій дорадчих формувань, визначення їх основних напрямків діяльності. Аналіз визначає основні функції служби, виявляє функції, що віджили, неефективні напрямки діяльності. Відповідно до цього визначається і постійно коригується перелік посад, штатний розклад та посадові обов'язки. Коригуючи функції, напрямки діяльності інформаційно-консультаційної служби, можна знизити непродуктивні витрати та значно підсилити основні напрямки консультаційної діяльності.

До основних принципів добору кадрів інформаційно-консультаційної служби належать:

- відповідність професійної підготовки та інших якостей кандидата переліку функцій, які йому належить виконувати;
- гармонічне поєднання корисних для справи якостей керівника служби та його підлеглих;
- поєднання досвідчених і молодих кадрів;
- врахування психологічних характеристик кандидатів;
 - об'єднання в одну команду кандидатів з різними знаннями (економічними, технологічними, технічними та ін.).

Основними цілями добору персоналу інформаційно-консультаційних формувань є прийом на роботу найбільш компетентних співробітників при найменших витратах. Процес добору передбачає формування достатньо великої групи кандидатів з метою відбору з їх числа найбільш кваліфікованих спеціалістів для зарахування їх на вакантні посади. Не існує якогось одного "найкращого" способу добору кадрів. Важливо, щоб цим займалась кваліфікована кадрова служба, використовуючи всі внутрішні можливості, зовнішні джерела для залучення кандидатів на посади консультантів та дотримуючись основних принципів відбору кадрів і технології добору кандидатів.

Оцінка персоналу служби.

Одним з важливих елементів роботи з персоналом інформаційно-консультаційної служби є його оцінка. Існує багато методів оцінки результатів діяльності співробітників служби. В більшості консультаційних формувань використовуються власні системи оцінки кадрів. Добре відпрацьована система оцінки персоналу може підвищити ефективність їх діяльності та слугувати основою кадрової політики служби. Для оцінки персоналу служби можуть використовуватись такі методи або їх поєднання:

- джерелознавчий (біографічний) – виходячи з аналізу кадрових даних по заяві, особовому листку з обліку кадрів, автобіографії, документах про освіту, характеристиці, рекомендаціях і т. д. робляться логічні висновки про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру і т. д.;
- інтерв'ювання (співбесіда) – бесіда з працівниками в режимі "питання-відповідь" за попередньо підготовленою чи довільною схемою для додаткових відомостей про співробітників;
- анкетування (самооцінка) – опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу;
- соціологічне опитування – анкетне опитування
- працівників різних категорій, які добре знають оцінюваного співробітника, і побудова

діаграми його якостей (чи обробка даних опитування іншим способом);

– спостереження – спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (в побуті, на відпочинку) і в робочій обстановці методами фотографії робочого дня чи моментних спостережень;

– тестування – визначення професійних знань, вміння працювати за допомогою спеціальних тестів з послідуною їх розшифровкою за допомогою "ключів";

– експертні оцінки – формування групи експертів, Позначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального чи реального працівника;

○ критичний інцидент – створення критичної ситуації спостереження за поведінкою працівника в процесі її вирішення (конфлікт, необхідність прийняття складного рішення і т. д.);

– ранжування – порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розміщення їх за обраним критерієм по збільшенню чи зменшенню рангів;

○ програмований контроль - оцінка професійних знань навичок, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань;

– екзамен (залік, захист бізнес-плану і т. д.) – контроль професійних знань і навичок, який передбачає попередню підготовку оцінюваного з визначеного кола проблем з наступною публічною презентацією виконаної роботи;

– самозвітування (виступ) – письмовий звіт чи усний виступ керівника або спеціаліста служби перед колективом з аналізом виконання плану роботи та особистих зобов'язань;

– комплексна оцінка праці – визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці та порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів;

– атестація персоналу – комплексний метод оцінки персоналу з використанням інших методів для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній чи посаді, яку він займає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу оцінюваного.

Системи оцінки мають базуватись на аналізі особливостей роботи співробітників служби. Спеціалісти, які надають оціночну інформацію, повинні систематично спостерігати за виконанням робіт співробітниками служби, а також пройти відповідне навчання.

Система оцінки персоналу служби має бути економічною, витрати на її проведення повинні співвідноситись з перевагами, які можуть бути отримані внаслідок її реалізації і використання результатів. Для ефективного застосування систем оцінки на практиці принципово важливі такі компоненти:

– достовірність – результати оцінки мають бути сумісними (не мати протиріч), тобто оцінки різними спеціалістами одного співробітника не повинні сильно відрізнятися;

– значимість – оцінка має орієнтуватись на конкретні посадові обов'язки і базуватись на об'єктивних критеріях;

– стандартизація – оцінка повинна проводитись у рамках стандартизованих і контрольованих умов;

– практичність – система оцінки має досягати своїх цілей ефективним способом (вигода від використання системи оцінки повинні перевищувати витрати на її розробку і застосування);

– правомочність – система оцінки має відповідати законодавчим та нормативно-правовим актам з праці.

У результаті оцінки персоналу можуть бути сформовані такі документи:

- результат тестування професійних знань і навичок;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей співробітника;
- оцінка рівня кваліфікації працівника;
- висновок атестаційної комісії;
- медичний висновок про працездатність робітника.

Найбільш розповсюдженим методом оцінки персоналу є атестація. Процес атестації, як правило, складається з трьох етапів:

підготовчий – підготовка наказу про проведення атестації, затвердження персонального складу атестаційної комісії, підготовка і тиражування необхідної документації, інформування колективу про терміни та порядок проведення атестації;

- основний – організація роботи атестаційної комісії, оцінка окремих працівників, обробка результатів, прийняття рішень;
- заключний – підведення підсумків атестації, прийняття персональних рішень про підвищення працівників по службі, направлення на навчання чи підвищення кваліфікації, переміщення чи звільнення співробітників, які не пройшли атестацію, та інше.

Система матеріального стимулювання роботи консультантів

Складно оцінити працю персоналу дорадчих формувань, оскільки діяльність їх різнопланова і багатогранна. Тим більше, що в багатьох випадках неможливо кількісно виміряти результати роботи консультанта або ж визначити його внесок в отриманих клієнтом внаслідок нововведень, запропонованих консультантом, результатах. У той же час матеріальне стимулювання роботи консультанта, як один із важливих чинників мотивації його праці, має спонукати співробітників дорадчих формувань до активізації взаємодії з клієнтами, більш широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу, до більш тісних зв'язків із закладами аграрної науки та освіти, до освоєння консультаційної проблематики нових сегментів аграрного ринку.

Фаховий рівень консультанта визначає посаду, на яку він може претендувати. Посадовий оклад – це фіксована величина винагороди консультанта. Шкала посадових окладів включає мінімальний, максимальний та середній посадові оклади для кожної посади. Для консультанта, що займає конкретну посаду, встановлюється посадовий оклад у межах шкали посадових окладів для даної посади. Коливання фіксованої величини винагороди консультанта межах шкали залежить від:

- професійних здібностей консультанта;
- рівня завантаженості при виконанні конкретних завдань керівництва агроконсалтангового формування;
- трудового внеску консультанта в розвиток агроконсалтингового формування;
- активності консультанта у взаємодії з клієнтами - сільськогосподарськими товаровиробниками, у залученні нових клієнтів для надання інформаційно-консультаційних послуг;
- підвищення ним іміджу агроконсалтингового формування шляхом організації циклів семінарів, публікацій в пресі, виступів на радіо, телебаченні та ін.

Фіксована винагорода встановлюється у штатному розкладі дорадчої служби за виконання посадових обов'язків згідно з їх розподілом, затвердженим керівником.

Додаткова винагорода (надбавка, доплата, премія) залежить від фінансового стану фірми на даний час, участі консультанта в проектах, дисципліни оплати по договорах консультування, згідно з якими ці проекти реалізуються. Цей вид винагороди має тимчасовий характер.

Винагорода за підсумками роботи дорадчої служби за звітний рік повною мірою залежить від фінансових результатів її діяльності.

великих консалтингових формуваннях системи бюджетування відпрацьовані досить чітко і мають силу організаційно-розпорядчих документів. У малих формуваннях, якими на даний час є сільськогосподарські дорадчі служби України (5-7 чоловік), керівництво обмежується обліком доходів, витрат коштів та аналізом витрат робочого часу спеціалістами-консультантами. В результаті такого аналізу виводиться показник - коефіцієнт корисної дії консультанта. Тоді всі види винагород встановлюються з урахуванням цього коефіцієнта.

Для консультантів важливо підтримувати на високому рівні та розвивати свої професійні знання. Кошторис витрат дорадчої служби має включати витрати на підготовку і підвищення кваліфікації своїх співробітників. У той же час система матеріального стимулювання має заохочувати консультантів для активної участі в постійному підвищенні своєї кваліфікації.

Планування кар'єри та мотивація праці консультантів.

Просування по службі є важливим чинником професійного зростання і самоствердження

особистості. Прийнятий в дорадчу службу співробітник повинен бачити перспективи службового росту. Це є одним із стимулів зростання його професійної майстерності. Тому при розробці структури служби, штатного розкладу необхідно враховувати цю обставину і відкрито наголошувати про наявність вакансій по штатних посадах при прийомі на роботу, атестації, акцентуючи увагу на кваліфікаційних вимогах для зайняття цих вакансій (рівень знань, освіта, досвід, комунікаційні здібності та ін.). Ці вимоги оформляються у вигляді регламентуючих документів і використовуються при доборі кадрів, атестації, розробці програм навчання і підвищення кваліфікації працівників служби.

У сільськогосподарських дорадчих службах, як правило, використовуються 5 щабельок службового просування:

- консультант-стажер;
- консультант (за напрямком консультування);
- старший консультант;
- керівник проекту;
- керівник дорадчої служби.

Службове просування цілком залежить від професіоналізму та успіху консультантів. Для ефективного виконання всякої роботи людина повинна:

- бути здатною виконати роботу (здатність);
- мати бажання виконати роботу (мотивація);
- чітко розуміти суть роботи (конкретне формулювання посадових обов'язків).

Мотивація являє собою цілеспрямовану поведінку та досягнення конкретних не задоволених потреб. Наприклад, працівник з бажанням контролювати інших людей може претендувати на посаду керівника. Якщо спеціаліст бажає стати відомим авторитетом у своїй галузі знань, одними із очікуваних дій може бути написання статей та публікація їх в галузевих виданнях. Процес розвитку мотивації необмежений, і керівники використовують мотивацію для досягнення кращих результатів діяльності фірм. Кращий спосіб спонукати людину зробити справу - це створити умови так, щоб людина сама захотіла її зробити.

За літературними даними відмічається 8 основних видів стратегії мотивації праці консультантів:

1. Прикріплення до наставника (наставництво).
2. Ротаційні завдання. Співробітнику тимчасово доручається виконання завдань з інших напрямків діяльності фірми чи робота в іншому підрозділі. Це дозволяє розширити його кругозір, вміння та навички.
3. Перехресна підготовка. Підготовка співробітників для виконання посадових обов'язків один одного.
4. Проекти розвитку. Співробітникам може бути доручене завдання, націлене на досягнення завдань відділу, і в той же час це сприяє розвитку їх знань та здібностей.
5. Командний підхід. Співробітник може працювати як член команди для розширення своїх контактів і розвитку взаємодії з іншими людьми.
6. Спеціальні завдання. Співробітнику може бути надана можливість брати участь у роботі робочої групи чи комітету, працювати за спеціальним проектом для збагачення його робочого досвіду.
7. Можливість працювати творчо. У співробітників має бути можливість використовувати в своїй роботі творчий, інноваційний підхід. Співробітнику може бути доручене виконання дуже привабливої роботи з відчутними результатами.

Згідно з А. Маслоу ієрархія потреб людини визначається в такій послідовності:

1. Фізіологічні потреби, що включають потребу їжі, воді, повітрі і т. д.
2. Потреби в безпеці, тобто у захищеності, стабільності та свободі від загроз.
3. Соціальні потреби.
4. Потреби в повазі.
5. Потреби в самоактуалізації.

Максимальна мотивація досягається на рівні самоактуалізації. Обов'язком керівника є створення такої атмосфери, в якій у співробітників була б можливість повною мірою задовольняти значимі для них потреби.

Масові методи розповсюдження інформації.

Масові методи – це різні види інформування за допомогою телебачення, аудіо- і відео техніки, електронних засобів, друкованих видань (спеціалізовані журнали, газети, брошури, плакати, буклети, офіційні повідомлення), засобів наочної агітації.

Телебачення і радіо використовуються з метою: проведення учбових програм; інформування населення з конкретних питань рішення місцевих проблем; реклами щодо проведення навчальних програм.

Газети використовуються з метою: реклами заходів; надання необхідної інформації; обговорення питань та пропозицій вирішення проблем.

Масові методи використовуються з метою:

Розповсюдження нових ідей і підвищення інтересу товаровиробників до нововведень;

Для консультування товаровиробників з питань, які цікавлять багатьох з них;

З метою попередження товаровиробників і працівників спеціальних служб про можливі випадки розповсюдження хвороб, масової появи шкідників, карантинних бур'янів;

У випадках необхідності надання допомоги товаровиробникам у надзвичайних ситуаціях.

Щоб масові методи мали ефект, користувалися попитом і інтересом у товаровиробників, інформація, яка представляється, має відповідати таким **вимогам**:

1. технічні аспекти мають викладатися доступною мовою, абстрактна мова і жаргон у повідомленнях виключаються;
2. повідомлення має бути структуроване, з ясною аргументацією. Ідеї, які викладаються у повідомленні, мають бути логічними, головні і другорядні частини мають легко відрізнитись одна від одної;
3. основні аспекти у повідомленнях мають формулюватися стисло, аргументацію варто направляти на досягнення головної мети;
4. повідомлення або інформація мають бути викладені так, щоб вони викликали стимул у товаровиробників прочитати, прослухати, подивитися їх.

Таблиця 1

Переваги та недоліки масових методів розповсюдження інформації

Переваги	Недоліки
Охоплюють велику кількість товаровиробників одночасно	Транслюються чи друкуються, коли це зручно ЗМІ
Інформація, що розповсюджується з використанням масових методів, досить часто і регулярно доходить до споживача	Вимагають професійної підготовки консультанта щодо підготовки матеріалів інформаційних блоків чи публікацій
Створюється атмосфера довіри до інформаційних ресурсів, звання до форми та стилю викладення інформації	Не можуть конкурувати з розважальними теле- і радіопередачами
Формується постійна аудиторія читачів, глядачів, слухачів	Недостатня можливість погодження змісту інформації з користувачами

Мають швидкий доступ до селян та невисоку вартість розповсюдження	Ймовірність заполітизованої інформації
Мають чудові перспективи розвитку, що базуються на використанні новітніх інформаційних технологій	Неможливість селективного доведення інформації до різних категорій товаровиробників щодо сприйняття інновацій

Сезонний характер с/г виробництва, великий вплив природних та агрокліматичних умов на результати його діяльності, територіальна розосередженість та обмежені можливості впровадження досягнень НТП не дають можливості товаровиробникам швидко здійснювати переорієнтацію виробництва відповідно до ситуацій, що виникають на аграрному ринку держави. Тому завданням дорадчих служб при використанні масових методів консультування є формування та надання товаровиробникам регулярної інформації щодо динаміки ситуацій, які складаються на аграрному ринку, розповсюдження передового досвіду і досягнень аграрної науки, підвищення професійного рівня знань.

При виборі масових методів консультування необхідно враховувати ті можливості, які є в даному регіоні чи в даній конкретній ситуації. Це можуть бути постійні програми з с/г тематикою на місцевих радіо, телебаченні, постійні рубрики у місцевій пресі тощо.

Групові методи навчання і консультування.

Головною метою групового методу консультування є організація ефективної взаємодії спеціалістів агроконсалтингового формування безпосередньо з товаровиробниками. Для досягнення цієї мети консультанти формують цільові робочі групи товаровиробників, забезпечують розвиток цих груп (зокрема, шляхом навчання), вдосконалення їх діяльності, організацію групових зустрічей на постійній основі.

Досвід свідчить, що товаровиробники є дуже сприйнятливими до групових методів у діяльності агро консалтингових формувань, тому що при їх використанні мають можливість слухати, брати участь в обговоренні тих чи інших проблем, обмінюватись корисним досвідом, приймати спільні рішення. Поряд із цим, групові методи допомагають товаровиробнику приймати самостійні рішення, спираючись на досвід колег.

Групові методи роботи включають: ділові дискусії, польові дні, семінари, збори, демонстрації, лекції, невеликі виставки і т.і.

Читання лекцій – спосіб усного спілкування, за допомогою якого одна людина передає інформацію групі слухачів. Недоліки лекцій: слухачі не достатньо активні; запам'ятовується не вся інформація; швидкість подачі матеріалу регулюється тільки викладачем і може не відповідати різним можливостям слухачів; не використовується для навчання навиками; недостатній зворотний зв'язок.

Дискусія – це обмін ідеями і думками між різними людьми. Якщо той, хто говорить ставить за мету довести свою правоту, то це – суперечка. Починаючи дискусію, треба розуміти, що обмін думками й одержання нових знань важливіше особистого авторитету.

Серед методик ведення дискусії особливо ефективними є методика активного навчання і консультування – мозкова атака, аналіз конкретних ситуацій, ділова гра та ін.

Мозкова атака – метод активізації навчання, який застосовується тоді, коли є проблема, яку необхідно вирішити, але не достатньо інформації про об'єкт та умови. Так, щоб отримати достатній обсяг інформації, задіюються знання всіх учасників дискусії

Суть **ділової гри** зводиться до вирішення будь-якої проблеми у неформальній (ігровій) обстановці. Вона дозволяє моделювати різні виробничі ситуації, проектувати способи дій в умовах запропонованих ситуацій, демонструвати процес систематизації теоретичних знань з вирішення визначеної практичної проблеми., при цьому зростає корпоративний дух.

Метод аналізу конкретних ситуацій («case study» - «вивчення ситуації») – найбільш

наближений до практики; застосовується, коли інформації про проблему достатньо, але і шляхів розв'язання проблеми декілька, і потрібно вибрати найкращий. Сутність методу полягає в активному процесі обговорення конкретної ситуації.

Організація польових днів (екскурсія в полі) – один із найпопулярніших методів; його специфічні положення:

Відриває фермера від повсякденної рутинної роботи, щоб він зміг одержати позитивний досвід господарювання «з перших рук»;

Екскурсія дає прямий доступ до наявної інформації, краще сприймається;

Можливість знайомства і спілкування з людьми поза фермерським господарством, розширює кругозір.

Таблиця 2

Переваги та недоліки групових методів навчання та консультування

Переваги	Недоліки
Стимулюють навчання	Вимагають значної кількості організаційних матеріалів та обладнання
Охоплюють більшу кількість людей	Вимагають професійних навичок та майстерності вчителя-консультанта
Можна використовувати різні методи	Вимагають знання методів навчання дорослих.
Підходять для будь-якої тематики	
Порівняно недорогі	

Головна перевага – встановлюються ділові робочі контакти співробітників дорадчого формування із колективами товаровиробників, розвиваються різні форми взаємодії між членами груп.

Індивідуальні методи роботи із сільгоспвиробниками.

Особисті контакти з клієнтами агро консалтингових формувань (керівниками і головними фахівцями підприємств, керівниками сільських господарств, дачниками і т.і.) винятково важливі в роботі співробітника консультаційної служби і незамінні для налагодження і підтримки добрих стосунків між ними.

Індивідуальні методи консультування широко використовуються у закордонних консультаційних службах. Від правильного вибору контакту «віч-на-віч» багато у чому залежить авторитет консультанта й ефективність діяльності служби. Вибір індивідуального методу в тому чи іншому випадку залежить від складності проблеми, фактора часу, технічної забезпеченості товаровиробника і дорадчої служби, необхідності проведення лабораторних аналізів, економічного стану товаровиробника і т.і.

Форми подачі (види) індивідуальних методів консультування: консультування в господарстві (на виробничому об'єкті); в офісі служби; за телефоном; за допомогою листування (поштою, факсом, електронною поштою і т.і.); консультування при неформальних зустрічах. Консультування індивідуальними методами незалежно від форми, має завершуватись оформленням письмових рекомендацій як мінімум у двох екземплярах (для товаровиробника і для консультанта).

Таблиця 3

Переваги та недоліки індивідуальних методів консультування

Переваги	Недоліки
1. Дозволяють працівнику консультаційної служби краще зрозуміти інтереси товаровиробника і його	1. Великі витрати часу і коштів на поїздки.

потреби	
2. Під час двостороннього спілкування можна співвіднести й узагальнити інформацію, що отримана у сільгоспвиробника і інформацію, наявну у консультанта.	2. Неможливість регулярно відвідувати велику кількість товаровиробників.
3. Консультант може ефективно допомогти товаровиробнику у виборі шляхів вирішення задач і з'ясувати його відношення до них.	3. Відсутність контролю з боку керівництва консультаційної служби (з приводу точності наданої консультантом інформації).
4. Грамотно застосовуючи індивідуальні методи, працівник консультаційної служби стверджує довіру до себе та до служби у сільського товаровиробника.	4. Необхідність повної довіри товаровиробника до консультанта.
	5. Низький рівень стимулювання колективних інтересів, порівняно з колективними методами.

Консультації при неформальних контактах, що виникають, як правило, при відвідуванні всіляких виставок, ярмарків, семінарів дозволяє консультанту адаптуватися до проблем товаровиробників у своєму районі.

Відвідування господарств (консультації в господарстві) може мати мету:

познайомити консультанта з товаровиробником⁴ розширити знання консультанта про проблеми товаровиробника; реалізувати рекомендації або контролювати їх застосування і дати оцінку отриманим результатам; викликати зацікавленість товаровиробників і стимулювати їх брати участь у контакті з консультаційними службами й ін.

Відвідування господарств співробітниками дорадчих служб здійснюється з їх ініціативи, на плановій основі або на запрошення товаровиробника при виникненні в нього яких-небудь проблем.

Тема лекції: **Тема 6. Дослідження тенденцій ринків консалтингових послуг.**

План лекції

Закордонний і вітчизняний досвід управлінського консультування. Порівняльний аналіз розвитку УК у США й Україні. Управлінське консультування і держпарат. Різноманіття організаційних форм КК. Сучасне становище ринку управлінського консультування в Україні та перспективи розвитку. Стан ринку консалтингових послуг в Україні. Тенденції і перспективи розвитку

Поняття ринку консалтингових послуг. Кількісні та якісні оцінки динаміки та структури ринків послуг управлінського консультування. Особливості становлення та розвитку закордонного та вітчизняного ринку консалтингових послуг. Характеристика провідних гравців міжнародного ринку консалтингових послуг. Поняття та склад «великої четвірки» та «великої п'ятірки» консалтингових фірм.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. [Липпит, Гордон.](#) Консалтинговый процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.
11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.
12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.
13. Хміль Ф. І. Основы управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Закордонний і вітчизняний досвід управлінського консультування

Вихідна установка опори на власні сили в нашій країні, на досвід соціалістичного будівництва привела до того, що спільність закономірностей розвитку продуктивних сил у різних суспільно-економічних формаціях, особливо в умовах НТР, не враховувалася. Нові прогресивні явища в менеджменті економіки розвинутих країн, породжені об'єктивними вимогами суспільного виробництва, не враховувалися, не вивчалися і не приймалися в народному господарстві.

Ситуація в суспільстві останнім часом істотно змінилася і світовий досвід менеджменту, поки правда більше теоретично, освоюється досить активно. Інша справа, що практика господарювання в умовах економічного спаду не стимулює розвитку підприємств і, тим більше, освоєння яких-небудь нововведень. Однак вже етап карбованцевої приватизації свідчить про те, що власники, що з'явилися, намагаються змінити, ситуацію і залучають фахівців-консультантів для рішення проблем підприємства.

Становлення УК як особливого роду діяльності за рубежом приходиться на перші роки нашого століття. Нові технології, процеси кооперування і спеціалізації, посилення конкуренції - усе це обумовило появу проблем, зв'язаних з перебудовою системи керування, ускладненням управлінських задач. Особливо активно УК розвивається в 40-50 роки в США в зв'язку з

необхідністю удосконалювання виробництва. У Західній Європі консультативна діяльність одержала поширення до кінця 60-х років. Приблизно в цей же час з'являються консультативні фірми в Англії, Японії. Консультативна діяльність проникає в Австралію, країни Близької Схід, Африки й ін. Консультування одержало настільки широке поширення, що в США в 70-і роки "... на кожні 100 керуючих у промисловості приходиться 1 консультант...".

Вже в 80-і роки ріст числа консультантів привів до появи терміна "консультантоозброєність", що визначався відношенням числа консультантів до загального числа жителів країни. Нерозвиненість УК як виду діяльності в нашій країні не дозволяє в даний час проводити розрахунки по "консультантоозброєності", однак було б коректніше підраховувати цей показник через відношення числа консультантів до числа керівників і фахівців (тому що останні являють собою головний об'єкт консультування).

Еволюція цього виду діяльності в закордонних країнах свідчить про перехід від "консультації" до "консультування", від позиції "порадника" до позиції "учасника процесу освоєння новації". Центр ваги, на думку фахівців закордонних країн, зміщається від простої трансляції досвіду передових компаній до зосередження зусиль консультантів на процесі практичного освоєння нововведень. Однак дана постановка питання недосконала, тому що найчастіше саме на стадії народження і розвитку новації можна передбачити можливості подолання елементів гальмування, що виявляються надалі. Тому більш ефективним представляється такий підхід, коли УК охоплює всі стадії інноваційного процесу.

Для закордонних консультативних фірм характерний повсюдний перехід до "бригадного" методу роботи, що зробив їхньої послуги більш якісними, але і більш дорогими і недосяжними для дрібних і більшості середніх компаній, оскільки зі збільшенням числа консультантів зростає розмір рахунка, пропонованого клієнтам. Однак перехід до "бригадного" методу в зв'язку з ускладненням господарської діяльності цілком природний. Це забезпечує і підвищення якості послуг, і широту охоплення розв'язуваних проблем при скороченні часу консультування. Процес цей безсумнівно буде розвиватися і надалі, відповідно до ускладнення форм господарювання, обумовлюючи різноманіття консультативної діяльності.

Орієнтація на освоєння змусила консультативні фірми переглянути стратегію робіт з організаційного проектування. Якщо раніш цикл консультування був чітко позначений у виді етапів: обстеження і збір даних, розробка оргпроекту, узгодження оргпроекту з клієнтною організацією, навчання і здійснення необхідних змін, то в новій ситуації вибирають інший шлях - коротке організаційне обстеження і розробка загальних контурів нової схеми керування клієнтною організацією й одночасне впровадження запропонованих змін по позначених напрямках. У залежності від того, як склалися взаємини між консультативною фірмою і клієнтною організацією, сформувалася схема еволюціонування УК.

Зміст таблиці зводиться, у кінцевому рахунку, до того, що підвищення ефективності роботи клієнтської організації - єдиний критерій успіху, до якого приводить високий професіоналізм консультанта. Еволюція взаємин "консультант-клієнт" у процесі УК економічно розвинутих країн становить практичний інтерес для консультативної діяльності, що розвивається, у Україні. Однак для ефективного розвитку УК цього недостатньо, тому що необхідно також враховувати той факт, що системи керування й організаційні структури в значній мірі детерміновані соціально-економічними і соціокультурними умовами конкретної країни. Так, наприклад, американська і японська управлінські структури розрізняються рівнем спеціалізації і деталізації індивідуальних функцій. У США, наприклад, цей рівень набагато вище, ніж у Японії. Тому очевидно, що специфіка управлінських структур у розвинутих країнах висуває задачу ретельного аналізу форм і методів УК з позиції можливого використання їхньої у конкретній країні. Зокрема, представляється доцільним провести аналіз досвіду УК США як країни з найбільш багатими традиціями консультативної діяльності, з культурою, близькою до європейського, чий досвід, отже, найбільш прийнятний для українців.

Сучасне становище ринку управлінського консультування в Україні і перспективи розвитку

Наприкінці 1992 р. уряд України прийняло рішення про необхідність розробки

спеціальної "Програми розвитку професійного консультування по економіці і керуванню". Судячи з назви, у якому зміщуються ціле і частина, я маю через поняття керування як науки, що інтегрує в собі безліч інших наук як складових: соціологію, психологію, математику, філософію й економіку, у тому числі, та інші - нерозуміння змістовних розходжень у структурі того, що сьогодні звичайно за назвою "консалтинг", зберігається. Тому такі категорії, як економіка і керування існують як би окремо, незважаючи на наявність інтегруючої функції в керування, що дає підставу для уточнення терміна "управлінське консультування", у складі якого можна говорити про консультування юридичному, фінансовому, економічному, податковому й ін.

Розробка програми, доручена ряду міністерств і відомств, а також Асоціації консультантів, вимагала проведення серйозної аналітичної роботи, у процесі проведення якої стояло провести дослідження, що дозволяють визначити роль і значення управлінського консультування в інфраструктурі ринкової економіки, що формується, оцінити його сьогоднішній стан і тенденції розвитку, виявити основні проблеми і намітити пріоритетні напрямки їхнього рішення. Такої програми, по різних причинах, розроблено не було, однак процес формування ринкової інфраструктури відбувався об'єктивно, оскільки мало місце бути крайнє відставання в цій області ринкових відносин. З безлічі складових ринкової інфраструктури особлива увага, здавалося б, необхідно було звернути на розвиток такий складовий, як управлінська інфраструктура. По-перше, вона створює необхідні умови для якісного обслуговування господарського механізму, а по-друге, сприяє формуванню самого інфраструктурного комплексу. Причому в ефективно розвивається ринковій економіці саме об'єкти управлінської інфраструктури повинні розвиватися швидше, ніж інші елементи інфраструктурного комплексу, активно впливаючи на його формування як цілісної системи. У наших умовах стихійно формується ринку консалтинг також формується стихійно, і тому сегмент консалтингового ринку має усіма типовими для України особливостями: він безбережний, нерозвинений, темний і, може бути тому, перспективний.

Чим же характеризується ринок українського консалтингу сьогодні?

По-перше, тим, що на нашому ринку вже багато років працюють закордонні консалтингові фірми, зокрема, "велика шістка", пропонуючи, в основному, аудиторські послуги. Крім того, західні рекрутингові агентства рекламують консультації в області організації рекламного бізнесу, в області підбора і керування персоналу і системної організації Паблік Рілейшенз.

По-друге, паралельно з процесом відродження підприємництва виникає Безліч фірм, що надавала одночасно юридичні, фінансові, податкові, інформаційні, управлінські послуги.

Як видно, і ті, і інші консультували функціонально, не охоплюючи систему керування підприємства в цілому. В умовах ринку, що розвивається, управлінське консультування в чистому виді, як видно, ще довго буде залишатися в тіні, ненав'язливо продовжуючи шукати клієнта. Хаос у ринковій економіці створює умови для хаосу в інфраструктурній її складовій, коли попит та пропозиції випадкові, а клієнт не структурує консалтингові процедури і формує обмежене коло функцій, у консалтингу яких він бідує. Це найчастіше податкова функція, фінансовий, інвестиційна і пакет функцій, зв'язаних із приватизацією. При цьому інвестиційне консультування не користується систематичним попитом, а з приватизаційних, в основному попит на правове оформлення операцій купівлі-продажу нерухомості. На тлі пріоритетної проблеми недорозділеної власності не користується попитом менеджмент-консалтинг, що вимагає значних фінансових витрат, і яскраво виражений попит на послуги аудиторів і оцінювачів власності. Правда, останнім часом фахівці відзначають збільшення попиту на менеджмент-консалтинг, зв'язуючи це з розумінням клієнтами недостатності одиничних ін'єкцій в умовах фактичного "умирання" багатьох підприємств, обтяжених, як правило, набором різних, хронічних хвороб. На жаль далеко не всі керівники "умираючих підприємств" розуміють це, а багато хто просто не знають "з чим це їдять". Усе це привело до того, що ринок консалтингу в Україні поки не склався.

Сегментація ринку консалтингових послуг України

Сегменту ваті і ринок консалтингових послуг можна за різними критеріями. Так,

наприклад, за критерієм походження фірми, на ринку України консалтингові фірми можна умовно розділити на такі групи:

1. **Міжнародні консалтингові компанії.** Основні напрямки їхньої діяльності - управлінське консультування, аудит, податкові й бухгалтерські консультації, їхні представництва обслуговують державні структури, органи державного управління з питань оподаткування, бюджетного регулювання, банківські установи з питань аудита, закордонні й спільні підприємства.

2. **Консалтингові компанії з іноземним капіталом,** які працюють в Україні. Вони не рекламують себе широко, вважаючи, що краща реклама - рекомендація клієнта, що вже скористався їхніми послугами.

Ці дві групи консалтингових фірм працюють переважно за програмами ТАСІБ, інших міжнародних організацій, а також обслуговують своїх традиційних клієнтів. Робота з українськими клієнтами на комерційній основі ведеться, насамперед, тоді, коли замовником є інвестор. Західні компанії зацікавлені в обслуговуванні провідних українських підприємств. Фірми, які працюють у рамках міжнародної технічної допомоги, займаються переважно питаннями управлінського й фінансового консультування в таких галузях економіки як сільське господарство, енергетика, транспорт, зв'язок, а також здійснюють підтримку малого і середнього бізнесу. Особливістю їхньої діяльності є те, що клієнтам надається можливість часткового покриття видатків на консультаційні послуги в межах зазначених програм.

3. **Вітчизняні консультаційні фірми.** Працюють винятково з українськими клієнтами - великими й середніми підприємствами.

Певна частина консалтингових компаній була створена на базі проведеного державного процесу зміни форм власності. Такі суб'єкти почали свою діяльність із надання послуг щодо приватизації, які охоплювали питання управління, законодавства, оподаткування, маркетингу. Останнім часом виникають консалтингові структури з певною спеціалізацією діяльності. Отже, сегментувати ринок консалтингових послуг можна за напрямками діяльності, при реалізації яких підприємство потребує кваліфікованої сторонньої допомоги. Так, консалтингові фірми надають послуги, спеціалізовані за напрямками (маркетинг, інвестування, створення фірми, планування). Також розбити ринок на сегменти можна й у відповідності до галузей (консультування підприємств агропромислового комплексу, транспортної інфраструктури і т. ін.).

На відміну від західних країн, де до послуг консультантів звертаються постійно з різних питань бізнесу, в Україні переважно користуються тими послугами, користь від реалізації яких є господарською необхідністю. Це - зміна або розробка маркетингових аспектів, впровадження інформаційних систем, пошук інвесторів, тренінг, підготовка бізнес-планів. Деякі консалтингові фірми в Україні представляють інтереси інвесторів. Звідси попит на послуги, пов'язані з аналізом ринку й станом підприємства, підготовкою й супроводом інвестиційних проектів, пошуком партнера при виході на ринок. Інвестиційний консалтинг - це консультування інвесторів, які бажають вкласти інвестиції в підприємство або вже зробили це й стурбовані одержанням прибутку від своїх вкладень.

Розмаїття клієнтів, послуг, підходів до здійснення діяльності також є причинами розмаїтості **типів консультаційних організацій.** В Україні можна виділити:

1. Великі багатофункціональні закордонні консультаційні фірми. Як правило, у нашій країні вони представлені філіями. Для роботи на українському ринку деякі з них залучають українських фахівців для того, щоб краще орієнтуватися в специфіці місцевих умов економічного життя, особливостях національного законодавства.

2. Дрібні й середні консультаційні фірми.

3. Консультаційні підрозділи (відділи) закладів, які займаються питаннями галузевої ефективності, підвищенням кваліфікації керівних кадрів, удосконаленням роботи невеликих організацій.

4. Консультанти-індивідуали. Це можуть бути універсали з широким досвідом в галузі управління або спеціалісти, які працюють у вузькій технічній сфері, їх перевага у чітко

індивідуалізованому та гнучкому підході. Послуги такого консультанта дешевші, оскільки він може уникнути деяких операційних витрат, обов'язкових для великих організацій.

5. Консультуючі професори. Існує певна категорія фахівців, для яких консультування не є єдиним джерелом заробітку. Це професори, інструктори, наукові співробітники, основне заняття яких - не консультування, але вони можуть ним періодично займатись. Вони можуть працювати за сумісництвом, приймати участь у виконанні проекту або давати поради з конкретних питань, якими добре володіють.

Існує також і нетрадиційний спосіб надання послуг з консультування. Так, для окремих фірм консультування не є основною функцією, а розглядається як вигідне доповнення до інших продуктів і послуг. У цю групу входять: постачальники й продавці комп'ютерів і засобів зв'язку; фірми, які мають справу із програмним забезпеченням; комерційні банки, страхові компанії, біржі; постачальники устаткування й проектів "під ключ" у галузі будівництва, енергетики, транспорту; інші організації, які перетворили свої внутрішні підрозділи в зовнішні консультаційні служби. Їхньою основною метою є одержання додаткових прибутків.

М. Іванов та М. Фербер вважають, що розбиття компаній на сегменти за предметним принципом малопродуктивне, оскільки більшість компаній, прагнучи надати повний комплекс послуг, намагаються об'єднати різні види консалтингу всередині однієї фірми. Крім того, навіть у тому випадку, коли різні компанії займаються одним й тим самим видом консалтингу, наприклад аудитом, вони не завжди конкурують між собою. Тому для більш точного визначення ринку консалтингу ці автори пропонують такі моделі: побудова матриці "виручка на консультанта - кількість консультантів" (рис. 11.4) та модель "Етапи життєвого циклу".

В цій моделі не проводиться розподіл компаній за видами пропонованих послуг, оскільки майже всі великі фірми мають у своєму портфелі декілька десятків різних послуг, цілеспрямовано реалізуючи принцип "супермаркету". У визначених сегментах знаходяться групи консалтингових компаній, що створюють достатньо стійкі сегменти ринку. Перехід компаній з одного сегменту до іншого відбувається не часто, переважно у випадку злиття (поглинання) або розділення. Однак на ринку існують і "компанії-бутіки", які свідомо спеціалізуються на декількох або одному виді послуг і міцно займають свої ніші ринку. Вони уникають зіткнень із універсальними компаніями і при цьому є визнаними лідерами у своїх сегментах.



Рис. 11.4. Матриця "Виручка на консультанта-кількість консультантів"

Слід зауважити, що групи компаній в матриці можуть конкурувати лише по горизонталі.

Хоча, іноді, компанії близького рівня, але різних сегментів конкурують за так званих "пограничних клієнтів", можливості яких дозволяють їм обирати консультантів. Також слід відзначити, що, чим вище компанія по вертикалі, тим дорожчі її послуги; вона старіша, хоча зворотне ствердження хибне. Компанія може тривалий час працювати на ринку, не переходячи в іншу групу.

Модель "Етап життєвого циклу" базується на тому, що портфелі консалтингових компаній переважно містять різні послуги, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу і тому потребують різних маркетингових стратегій. В цій моделі види консалтингового бізнесу розділені в залежності від того, на якій фазі життєвого циклу - формування, впровадження, росту, зрілості, спаду - знаходиться послуга. Зазвичай такий розподіл проводиться на основі даних про зниження або зростання обсягів продажу по галузі в цілому. В залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться послуга, залежить рівень інтенсивності і форма конкуренції в галузі, рівень прибутку в середньому в галузі, стратегія маркетингу в компанії, стратегія управління персоналом в компанії. Таким чином, при формуванні загальної стратегії розвитку фірми необхідно враховувати те, що послуги, які надаються фірмою, знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, а також покладати в її основу ключові фактори успіху консалтингової компанії, якими є наявність сильної торгової марки (репутація), система роботи з персоналом та ефективна система зовнішнього та внутрішнього маркетингу.

Тема лекції: **Тема 7. Особливості функціонування консалтингових фірм.**

План лекції

Організаційно-правові засади створення та функціонування консалтингових фірм в Україні. Вибір організаційно-правової форми підприємства консалтингового бізнесу. Особливості процесів управління організацією, яка надає консалтингові послуги. Вимоги до параметрів організаційної структури управління консалтингових фірм. Проектна спрямованість діяльності консалтингової фірми. Організація праці консультантів. Запровадження концепції 'Learning Organization' на підприємствах сфери консалтингу.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. [Липпит, Гордон.](#) Консалтинговий процес в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И.

Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.

11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговий сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.

12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.

13. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультивання: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Цінова політика на ринку консалтингових послуг

Плата за консультивання є одним з найважливіших питань маркетингової діяльності консалтингової фірми. Якою б відомою не була консалтингова компанія і якими б потрібними не були клієнтові консалтингові послуги, якщо компанія встановить на них неправильну ціну, то втратить замовлення. Якщо компанія встановить занадто велику ціну, яка, на думку клієнта, буде перевищувати отримані їм вигоди й виходити за рамки його бюджету, то не отримає контракт. Якщо ж у клієнта складеться враження, що заявлений гонорар занадто низький, що говорить про відсутність у консультанта достатніх знань і професіоналізму, то контракт також не буде отриманий. Тому першочерговим завданням маркетологів консалтингової компанії є підтримка оптимально високих цін.

Консалтинговій компанії необхідно завжди пам'ятати, що адекватність тієї або іншої ціни визначається не консультантом, а клієнтом. Також необхідно чітко розуміти те, що продаються не активи, які у випадку невдачі можуть бути перепродані, а щось невловиме: знання та досвід, які виражаються в обіцянці вирішити проблему клієнта. Цей факт має ще один важливий наслідок: ніколи не слід починати роботу без одержання попередньої оплати, тому що консультант продає ресурс, який не відновлюється, а саме - свій час. Необхідно особливо ретельно підходити до ціноутворення ще й тому, що жодна консалтингова компанія не може вести необмежену кількість проектів одночасно. Якщо консультант береться за проект, то це означає, що, поки він не доведе його до кінця" він не повинен брати новий. Як показує аналіз, підвищення ціни суттєвіше впливає на прибутковість компанії, чим зростання обсягів реалізації або зростання частки ринку.

Для встановлення оптимальних цін необхідно відмовитись від традиційного затратного підходу, при якому до собівартості додаються накладні витрати й норма прибутку, після чого встановлюється остаточна ціна. Правильний підхід передбачає збір і аналіз інформації про природу взаємозв'язків ціни й попиту, цін конкурентів і динаміки витрат у довгостроковому періоді. Плата за консультивання з погляду консалтингової фірми - це одночасно інструмент загальної, фінансової та маркетингової політики управління консалтинговою фірмою. Консультанти мають пам'ятати не тільки те, які його витрати на продану послугу і який прибуток він повинен отримати, але і яка ціна за неї буде реальною для того або іншого ринку й скільки клієнтів зможуть і захочуть її оплатити. Рівень плати за послуги може бути загальновідомим і навіть рекомендованим професійною асоціацією (наприклад, у вигляді нижньої та верхньої межі). Плата, що перевищує запропонований максимум, буде в цьому випадку прийнятною тільки для певних спеціальних послуг. В іншому випадку її необхідно детально обґрунтувати. Консультант повинен з'ясувати, як нараховують свої розцінки конкуренти, яка політика ціноутворення проводиться і що про це думають клієнти. Не менш корисно довідатись про розцінки, які призначаються іншими колегами, які не є безпосередніми конкурентами. Тобто необхідно фокусуватися не на своїх витратах, а на цінності та вигодах, одержуваних клієнтом.

Може виникнути необхідність диференціації плати за послуги по ринковим сегментам, які обслуговуються. Так, наприклад, для дрібних підприємств і некомерційних соціальних організацій плата встановлюється нижча, ніж для великих міжнародних або національних корпорацій. Деякі консультанти дотримуються цієї цінової політики, інші вважають її

недоречною. Пільгова плата за послуги іноді застосовується при постачанні на ринок нового типу послуг, щоб підвищити інтерес клієнта. Наприкінці кампанії з просування вона піднімається до нормального рівня. Це припустимо, якщо клієнти про це знають. Непрофесійно зацікавлювати клієнтів у новій послугі, а згодом збільшувати ціну.

На думку фахівців, ніколи не слід поспішати називати вартість проекту при першій зустрічі, оскільки для призначення оптимальної ціни необхідно більш докладно познайомитись з клієнтом, із проблемами, які треба буде розв'язати, з термінами, які будуть потрібні для виконання роботи. Крім того, необхідно співвіднести час, який буде витрачено на проект, з поточним завантаженням консультантів. Тільки після уважного ознайомлення з усіма фактами можна пропонувати остаточну ціну, залишаючи можливість для відступу, тому що практично завжди в процесі переговорів клієнти наполягають на зменшенні ціни. Однак ні за яких умов не можна знижувати ціну більш, ніж на 40 % від первісної. При цьому будь-яка зміна ціни має бути обґрунтованою, наприклад: робота буде коштувати на 10% менше, але при цьому співробітники клієнта будуть брати участь у зборі необхідної інформації.

Якщо вид консалтингу допускає розбивку послуги на окремі частини з одержанням проміжних результатів, то можна скористатися цим при обговоренні ціни. Якщо очевидно, що клієнт не готовий платити повну ціну за весь комплекс послуг, можна запропонувати розділити роботу та гонорар на етапи, залишивши клієнтові можливість "виходу" із проекту після завершення кожного з етапів. Виконавши частину проекту та зарекомендувавши себе з позитивної сторони, існує вірогідність одержання замовлення і на послуги, що залишилися.

При призначенні ціни слід уникати "круглих" цифр, оскільки побачивши такі цифри, клієнт завжди підозрює, що округлення відбулося не на його користь. Практика показує: чим менш "кругла" ціна, тим з більшою довірою клієнт до неї ставиться. В силу специфіки природи консалтингових послуг цінова еластичність на ринку низька. Це відбувається з наступних причин:

- о покупці не мають всю повноту інформації про послуги й ціни. Для клієнтів досить важко провести порівняльний аналіз ринку консалтингових послуг. На відміну від стандартних методів, прийнятих на товарних ринках, на ринку консалтингових послуг неможливо робити контрольні закупівлі, аналізувати зразки і т. д.;

- о висока вартість переключення на іншого консультанта. Клієнтові, який вже один раз заплатив за те, щоб консультант ознайомився з його бізнесом, а також який надав консультантові конфіденційні документи, важко замінити його іншим;

- о дуже великий ризик покупки неякісної послуги. Це пов'язане з нерозвиненістю ринку та специфікою послуг;

- о цільовий сегмент споживачів вважає, що марка характеризується високою доданою вартістю, що вигідно відрізняє її від товарів.

При цьому слід зазначити, що цінова еластичність усередині сегмента зазвичай значно вище, ніж між різними сегментами.

Для обґрунтування вартості робіт деякі консалтингові фірми застосовують штучно сконструйовані коефіцієнти, що пов'язують витрати на консалтинг і прибуток, отриманий клієнтом від їхньої роботи. Також при переговорах про вартість роботи консалтингові компанії можуть використовувати "індекс успішності проектів". Цей індекс дорівнює відношенню величини щорічного росту акцій компанії до індексу росту фондового ринку. У випадку, якщо акції клієнтів не котируються на фондовому ринку, можна використовувати дані про зростання обсягу виробництва стосовно росту ВВП.

Відповідність плати за послуги іміджу консультанта проявляється у рівні винагороди за послуги та методи установки розцінок, що є елементами професійного іміджу консультанта. Високі класний радник для представників вищого керівництва з прийняття важливих стратегічних рішень буде оцінювати свої послуги вище, ніж його колеги, зайнятий рутинною реорганізацією конторських операцій. Консультанти з питань управління користуються декількома методами встановлення розцінок на свої послуги. Це залежить від відмінностей між роботами, які виконуються ними, і поглядів на оплату професійних послуг.

Професійні консультанти радять при проведенні переговорів щодо ціни послуг ніколи не демпінгувати. У цьому випадку консалтингова компанія ризикує втратити "обличчя" в професійному співтоваристві, отримати бренд "дешевого консультанта" і назавжди залишитись з низькими цінами. Зниження цін не принесе компанії нових клієнтів, а лише перемістить у більш дешевий сегмент. Крім того, низькі ціни можуть відсторонити серйозних клієнтів, оскільки ціна найчастіше є підказкою, яка говорить про якість послуг. Отже, у жодному разі не можна робити ніяких знижок, оскільки клієнти можуть сприйняти це як наслідок погіршення якості послуги.

Питання про форми встановлення гонорарів за консалтингові послуги розглядається в безлічі досліджень. Форма та рівень оплати - це частина взаємин між консультантом і клієнтом. Вони повинні бути прийнятні для обох сторін і відповідати локальній практиці ділових відносин. У світовій практиці прийняті чотири основні форми встановлення ціни на консалтингові послуги: *погодинна оплата, фіксована оплата за проект, оплата як відсоток від результату, комбінована форма оплати.*

Погодинна оплата. Найчастіше у консультуванні використовують метод призначення ціни за час, витрачений на роботу для клієнта. У більшості випадків одиницею часу є робочий день (8 годин), але це може бути й година, тиждень або місяць (при виконанні завдань, які вимагають тривалого часу). При погодинній оплаті одразу ж обговорюються вартість людиногодини консультантів різної кваліфікації та приблизний обсяг робіт. Різниця між платою за послуги висококваліфікованого старшого експерта та звичайного консультанта може бути значною. Праця асистентів з дослідницької роботи та молодших консультантів може оплачуватись за ще нижчими ставками.

Багатьом клієнтам психологічно важко платити по \$ 50-100 за годину роботи фахівця, тому найчастіше погодинний гонорар застосовується, коли робота над проектом займає кілька тижнів. Зазвичай клієнти не погоджуються на таку форму оплати при більш тривалому проекті, бажаючи встановлювати фіксовану оплату.

Основною перевагою цього методу є легкість і простота обчислення плати за послуги й виписування рахунків. Клієнтам виписується рахунок по закінченню погодженого й обумовленого періоду за час, який консультуюча бригада фактично витратила за цей період. Багато консультантів вважають, що це - єдиний можливий і правильний метод оцінки професійної роботи. Однак погодинна оплата за послуги має негативні моменти. Клієнтові виписується рахунок за відпрацьовані години, а не за виконану роботу. Тому йому доводиться довіряти професійній чесності та компетенції *свого* консультанта. Або ж він повинен контролювати хід виконання завдання, причому досить детально, щоб переконатися, що платить не тільки за час, але й за роботу, обумовлену контрактом. Деякі клієнти вважають, що така оплата заохочує консультанта витратити більше часу, ніж необхідно, і намагаються подовжити виконання кожного завдання. Цього можна уникнути, якщо ретельно вивчити пропозиції консультанта, визначити тривалість виконання завдання та обумовити її в контракті.

Фіксована оплата за проект. У практиці консалтингу все частіше використовується саме цей спосіб встановлення вартості робіт, при якому вартість проекту обговорюється одразу. Багато великих компаній, що традиційно використовували погодинну оплату, переходять на фіксовану форму оплати. Це допомагає клієнтам і консультантам контролювати свої бюджети.

Перевагами цієї форми оплати для клієнта є те, що він знає, яку суму грошей витратить і може розрахувати, як довго буде реалізовуватись проект, оскільки денний тариф застосовувався при калькуляції собівартості завдання. Крім того, клієнт може притримати оплату або відмовитись від останнього внеску, якщо робота не завершена відповідно до контракту. Консультант не завжди може погодитись на такі умови. Він повинен бути впевнений, що проект не буде коштувати йому дорожче. Неможливо прийняти таку форму оплати, якщо завершення роботи більше залежить від клієнта, чим від консультанта. Ці умови підходять, наприклад, для *вивчення ринку, аналізу економічної доцільності проекту, проектування нового заводу або курсу навчання*, але не для реорганізації, завершення якої буде залежати від замовника. Іноді консультантові, що спочатку погодився на роботу за фіксовану плату,

потрібно більше часу для її завершення, ніж планувалось, і він вважатиме за краще зробити її безкоштовно, чим попросити додаткових платежів, що не передбачено контрактом. Причиною цьому може бути його власна помилка при плануванні й виконанні роботи: виконання завдання зайняло більше часу з непередбачених причин; дуже важливо закінчити його, але фінансове становище клієнта не допускає перевитрати виділених коштів. Це може означати, що при виконанні такого завдання консультант не отримає прибутку, більше того, може навіть не покрити витрати. На виконання завдання може знадобитися й менше часу, ніж затверджувалось. Це цілком вірогідно, якщо завдання не зовсім точно визначене й консультантові доводиться залишати собі великий запас часу, щоб не дуже ризикувати. Іноді консультант у контракті навмисне розтягує виконання завдання, знаючи, що клієнт погано розбирається в проекті. У такому випадку клієнт переплатить.

Ці та інші недоліки простої твердої оплати привели до розробки декількох альтернативних варіантів, а саме:

- о для захисту клієнта твердо суму встановлюють як верхню межу, яку не можна перевищувати; всередині цієї межі фактична оплата послуг є погодинною;

- о для захисту консультанта в контракті передбачається порядок оплати у випадку непередбачених умов або подій;

- о можна встановлювати ціни на конкурентній основі, коли декілька консультантів детально обґрунтовують кожен свою плату, що призначається за послуги, після чого клієнт їх аналізує, розглядає та обирає найприйнятнішу. *Оплата як відсоток від результату*. Іноді клієнти пропонують консультантам форму оплати, що залежить від результату реалізації проекту, наприклад, як відсоток від отриманого прибутку. Теоретично такий підхід міг би бути єдиним ідеальним шляхом оплати праці консультантів та їхнього матеріального стимулювання: по-перше, платять не за витрати часу в офісі клієнта або за написання звітів, а за результати; по-друге, платять тільки тоді, коли результати реальні та вимірні, і між виплаченими грошима та отриманими результатами існує прийнятна залежність. Проте на практиці виникає безліч проблем:

- консультант може піддатися спокусі й сконцентруватися на короткостроковому поліпшенні, що легко дає негайну економію, відмовляючись при цьому від заходів, які дають ефект не одразу (наприклад, профілактичне технічне обслуговування, підготовка персоналу або дослідження й розробки);

- о перед початком проекту практично неможливо досить точно кількісно оцінити величину майбутнього прибутку та розмір вигоди клієнта; сторони роблять це по-різному, тому уникнути конфліктів досить важко;

- о іноді заплановані результати є недосяжними з провини клієнта, і консультант нічого не може виправити;

- о консультантам платять за пораду, але відповідальність за її реалізацію повністю лежить на клієнті, а не на консультанті;

- о для того щоб визначити, отримав клієнт прибуток або збиток, потрібен незалежний арбітр, наприклад, аудитор, а це, в свою чергу, вимагає і часу, і грошей;

- о найчастіше поради консультантів дозволяють уникнути помилок і запобігти неправильних дій. У такому випадку консультант не приносить прибутку, але допомагає уникнути збитків, що не менш важливо. Однак при цьому майже неможливо кількісно оцінити внесок консультанта;

- о ефект від роботи консультанта може бути отриманий тільки через деякий час, протягом якого його робота залишається неоплаченою.

Комбінована форма оплати. Комбінована форма оплати передбачає, що консультант одержує гарантовану базову оплату та премію за результат.

Тема лекції: **Тема 8. Поняття та структура консультаційних проектів.**

План лекції

Ділові ігри в управлінському консультуванні. Характеристики ділових ігор і їхнє місце в

управлінському консультуванні. Базові архітектури ділових ігор і їхній розподіл по процедурах управлінського консультування. Організаційно-діяльнісні ігри в управлінському консультуванні.

Консультаційний проект як особливий вид проекту. Інтелектуально-ціннісна компонента консультаційного проекту. Особливості консультаційних проектів у різних сферах. Характеристика та особливості основних етапів консультаційних проектів. Планування та організація виконання консультаційного проекту для підприємства-замовника. Методи та інструменти управління ходом реалізації консультаційного проекту. Завершення реалізації проекту та після проектний супровід підприємства-замовника.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. [Липпит, Гордон.](#) Консалтинговый процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.
11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.
12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.
13. Хміль Ф. І. Основы управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Ділові ігри в управлінському консультуванні

Навчання - найважливіша функція УК. По завершенні етапу діагностики підприємства, аналізу ситуації й ухвалення рішення про тип консультування відповідно до програми, як правило, проводиться навчання персоналу, включаючи першого керівника. Форми навчання можуть бути самими різними, переважно активними. З відомого пакета активних методів навчання (АМН) у консалтингу найбільше застосування знаходять ділові ігри (ДІ). У процесі їхньої розробки і проведення моделюються ті чи інші практичні ситуації, у яких учасники пытають-ся відшукати оптимальні рішення.

Оволодіння технікою проведення ДІ - одна з непростих задач по підвищенню якості УК, тому ціль даної глави полягає в тому, щоб дати базові теоретичні знання фахівцям, що бажають удосконалитися в даній області знань. Різні автори по-різному сформулювали своє розуміння ділової гри, деякі з яких можуть становити інтерес з позицій додатка їх до консалтингу.

Історія ділових ігор складається от уже більш напівстоліття, і їхній зміст не обмежується тільки областю науково-технічного знання, а носить комплексний характер, охоплюючи весь спектр соціальних, економічних, організаційних і інших відносин у суспільстві. Трохи обмежує можливості ділових ігор думка про те, що її основу складає економіко-математична модель процесу і що гра "використовується тоді, коли для даної ситуації не вдається побудувати цілком формалізовану імітаційну модель". Гра не тільки будується у виді якої-небудь моделі, але і сама створює величезна кількість варіантів рішення проблемної ситуації з неформалізованими суб'єктами і позаштатними ситуаціями, формалізувати які не завжди можливо, та й не потрібно, робити за допомогою ЕОМ. Навіть чисто комп'ютерний варіант гри може бути використаний тільки як додаток, наприклад, до виробничої ділової чи гри як інструмент, використовуваний епізодично. У нашому випадку не розглядається варіант спеціалізованих комп'ютерних ігор, що останнім часом широко застосовуються як навчальні ДІ і можуть розглядатися як самостійні.

Ділові ігри застосовуються на всіх рівнях і етапах консультування, у тому числі на завершальному, коли уже відомі "болючі крапки" підприємства і має бути складніша робота з вироблення конкретних чи рекомендацій комплексної програми розвитку. У цьому випадку можуть виявитися так названі "вузькі місця" підприємства, що не удалося установити на етапі "Загальна діагностика підприємства" і інших етапах УК. Подібна інформація, доповнюючи базовий масив, дозволяє внести своєчасні корективи в підсумкові документи і підвищити якість консалтингу.

Актуальність соціального керування, відображення в структурі ДІ реальних взаємозв'язків, що існують у системі керування підприємства виділена в авторському формулюванні. Там же говориться про можливість відображення за допомогою ДІ ситуацій, "які мали місце в минулому, спостерігаються чи зараз можуть утворюватися в майбутньому". По суті, нам запропонована технологія етапу діагностики підприємства і напрямок переходу до розробки програми розвитку.

Управлінське консультування може бути організоване ієрархічно і складатися з наступних рівнів:

1-ий рівень - консультування закордонних і міжнародних підприємств, проектів, програм;

2-ий рівень - консультування міських, обласних, регіональних, республіканських органів керування і проектів;

3-ій рівень - консультування підприємств різних форм власності;

4-ий рівень - консультування внутрішніх, структурних підрозділів підприємств.

На кожному із запропонованих рівнів консультанти в рамках єдиної технології консалтингу використовують деякі специфічні прийоми, комбінації прийомів і набори інструментів. Такий інструмент, як ділова гра, у міру застосування на кожному з рівнів консалтингу змінюється дуже значно. Класифікувати ДІ по рівнях консультування найбільше раціонально по пріоритетах. Так, на самому нижньому 4-ому рівні УК переважають навчальні ділові ігри й у самій незначній кількості, виробничі і дослідницькі. На 3-му рівні переважають уже виробничі ділові ігри, почасти зберігаються навчальні ДІ й одержують розвиток дослідницькі ігри. Другий рівень віддає пріоритет дослідницьким діловим іграм, зберігаючи виробничі і навчальні, і, нарешті, на 1-ому, вищому рівні консалтингу, перевага віддається організаційно-діяльним іграм.

Тема лекції: Тема 9. Оцінка результативності та ефективності проектів управлінського консультування.

План лекції

Підходи до оцінки результативності та ефективності консультаційних проектів. Зростання

вартості бізнесу та скорочення витрат як критерії ефективності управлінського консультування. Види ефективності проектів управлінського консультування. Новітні методи оцінки ефективності рішень, що розробляються в процесі управлінського консультування. Оцінки можливих наслідків та ризиків реалізації проектів управлінського консультування. Задоволеність споживача як суб'єктивно-психологічний показник результативності управлінського консультування.

Література

1. Антошкіна Л. І. Управлінське консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Антошкіна; М-во освіти і науки України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 155 с.
2. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. / Гонтарева І. В.; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2010. — 134 с.
3. [Зильберман М.](#) Консалтинг: методы и технологии / Мел Зильберман ; [пер. с англ. В. Дмитриева, Д. Раевской]. — СПб. : Питер, 2013. — 427 с.
4. Зиновьев Ф. В. Основы управленческого консультирования : [учеб. пособие] / Ф. В. Зиновьев, П. А. Борисенко. — Симферополь: Феникс, 2010. — 198 с.
5. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Е. Воронкова та ін.]; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 480 с.
6. Князь С. В. Основы управлінського консультування : [навч. посіб. для студ. напряму 0502 спец. 8.050206] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — 2-ге вид. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. — 155 с.
7. Костін В. П. Управлінське консультування : навч. посіб. / В. П. Костін; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. — К.: Вид. дім «Персонал», 2009. — 143 с.: іл., табл.
8. [Липпит, Гордон.](#) Консалтинговый процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. — СПб. : Питер, 2014. — 208 с.
9. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 544 с.
10. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. — М.: Дело, 2010.— 432 с.
11. [Ткалич А. И.](#) Консалтинговый сервис : учеб. пособие / А. И. Ткалич. — М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2014. — 208 с.
12. Управленческое консультирование: Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга, Ларса Энгвелла; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 414 с.
13. Хміль Ф. І. Основы управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2013. — 238, [1] с.

Зміст лекції

Види консультування

Консалтингова робота формується під впливом клієнта. Характерні такі основні види консультування:

інформування; експертиза;

процесне консультування / впровадження; навчання / тренінги.

Інформування. Забезпечення клієнта інформацією є основним завданням консультанта. Іноді це його єдина або головна задача - наприклад, коли клієнт хоче порівняти діяльність своєї фірми із іншими, використовуючи для цього дані, які надасть йому консультант.

У багатьох випадках консультанту достатньо знайти представити інформацію, яка дозволить клієнту змінити напрямок роботи, прийняти рішення про капіталовкладення або визначити які організації досягають найкращих результатів.

Інформація має велику силу і може впливати на людей, які нею цікавляться і здатні за її допомогою робити висновки.

Консалтингові фірми іноді зберігають дуже цінну інформацію. Багато з них стали справжніми експертами із її збору та обробки. Деякі фірми почали пропонувати себе як спеціалізовані банки даних. Вони поширюють шляхи роботи з інформацією, використовують її для надання клієнту нових форм послуг.

Інформаційні послуги набувають сучасного значення і сфера їх швидко розвивається. Вони містять різні типи постійних та одноразових послуг, а з допомогою яких клієнти можуть знайомитись із практичними та теоретичними розробками в галузях, що мають життєво важливе значення для їх ділової активності.

Інформаційна послуга - цінна послуга клієнтам та джерело нових контактів. За її допомогою клієнт може отримати нові ідеї та попросити консультанта вивчити їх та впровадити у реальність.

Експертиза. При експертному консультуванні консультант виконує діагностику, розробку рішень та рекомендацій щодо їх впровадження. Роль клієнта - забезпечення консультанта і необхідною інформацією та оцінка результатів.

Основними етапами організації та проведення експертного оцінювання є:

визначення мети експертизи та опитування. На цьому етапі встановлюються завдання для вирішення, термін виконання робіт, фінансове і матеріальне забезпечення, місце і час проведення опитування, кількість турів опитування, форма його проведення, порядок фіксації і збирання результатів;

- формування групи спеціалістів-аналітиків (організаторів експертизи), визначення їх прав і обов'язків;
- відбір експертів і формування експертних груп;
- проведення опитування;
 - визначення методики обробки даних опитування;
 - аналіз і обробка інформації, отриманої від експертів;
 - ознайомлення з результатами експертизи організацій і осіб.

Головним етапом роботи експертів є **опитуваний**, яке включає:

постановку завдання і формування переліку питань, інформаційне забезпечення; відпрацювання експертами думок, оцінок, прогнозів; збирання результатів. При організації опитування необхідно забезпечити максимальну інформованість, творчу активність та самостійність експертів.

Експерти можуть працювати у двох різних напрямках:

- **окремо один від одного**, коли збирання інформації здійснюється кожним експертом індивідуально. У цьому разі експерт заповнює спеціальну анкету, проводить інтерв'ю тощо. Такий шлях досить широко використовується в масових дослідженнях;

- **групою**, коли декілька експертів обговорюють той чи інший аспект явища і формують колективну точку зору. Такий підхід сприяє отриманню нетривіальної інформації.

У процесі опитування вирішуються такі завдання: якісна та/або кількісна оцінка заданих об'єктів; побудова та оцінка нових об'єктів.

До основних методів експертного оцінювання належать анкетування, інтерв'ю, дискусія, метод Дельфі, а також методи вимірювання.

Обробка і оцінка результатів є вихідною інформацією експертизи. Метою обробки є отримання узагальнених даних і нової інформації, що міститься в експертних оцінках. На основі результатів обробки формується вирішення проблеми.

Процесне консультування / впровадження. Під час процесного консультування консультанти постійно взаємодіють з клієнтом, оцінюють його ідеї, пропозиції, проводять за його допомогою аналіз проблем та підготовку рішень. Роль консультантів полягає в акумуляції ідей, оцінці рішень, які отримують у процесі сумісної роботи і клієнтом, зведення їх у систему та підготовці рекомендацій для здійснення бажаних змін в організації клієнта. Такий процес має початок (укладання угод та початок роботи) та кінець (консультант завершує свою роботу).

Між ними, як правило, виділяють декілька етапів. Найчастіше використовується п'ятиетапна модель, яка включає підготовку, діагностику, планування дій, впровадження, завершення.

Кожен етап має свої особливості.

Підготовка є початковою фазою будь-якого процесу консультування. Вона включає:

- початок контактів з клієнтом;
- попередній діагноз проблеми;
- планування завдання;
- пропозиції клієнту відносно завдання;
- контракт з консультування.

Основою успішного виконання завдання на етапі підготовки є встановлення стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди щодо співробітництва вже на ранній стадії роботи. Під час цього етапу сторони встановлюють, які зміни необхідні.

Головним при цьому є **попередній діагноз проблеми**,

пов'язаний із виявленням необхідних факторів, аналізом і синтезом матеріалу та детальним вивченням проблеми.

Діагностика:

- визначення факторів;
- аналіз та синтез факторів.

Мета діагнозу - поглиблено і детально вивчити проблеми клієнта, виявити сили і фактори, які спричинили її виникнення, та підготувати всю необхідну інформацію для прийняття рішення. На етапі діагностування консультант здійснює пошук та аналіз необхідних фактів та ідентифікацію проблем. Необхідними джерелами інформації, які використовує консультант на етапі діагностики, є записи і документи, розміщені на матеріальних носіях, результати власних спостережень консультанта та бесід з керівниками організації клієнта. Оцінки можуть здійснюватися експертним шляхом. Основними методами є оцінювання і опитування, інтерв'ю, дискусія та метод Делфі.

Аналіз фактів починається з їх систематизації. Підготовлені та систематизовані факти аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношень і тенденцій. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків проблеми дозволяє планувати необхідні зміни з підвищення ефективності роботи організації.

Завершення діагностичної роботи передбачає подання для розгляду клієнтом результатів дослідження у формі діагностичного звіту.

Планування дій включає:

- напрацювання рішень;
- оцінку альтернативних варіантів;
- пропозиції клієнту;
- планування практичної реалізації рішення. Мета цього етапу - знайти вірне комплексне вирішення проблеми.

Вибір підходів дуже широкий, особливо коли сам клієнт бере активну участь у роботі. Важливим при цьому є розробка стратегії і тактики здійснення змін. Важливо, наприклад, врахувати реакцію з боку персоналу, розрахувати всі необхідні фінансові та матеріальні ресурси. На етапі **впровадження** відбувається:

- допомога у здійсненні запропонованого;
- корегування пропозицій;
- навчання кадрів.

Впровадження - це кульмінація спільних зусиль консультанта і клієнта. До початку впровадження необхідно визначити нові обов'язки співробітників, темпи і терміни здійснення змін, систему контролю та спостереження за ходом впровадження.

Завершення - є заключною фазою процесу консультування і включає:

- оцінку зробленого;
- підсумковий звіт;
- розрахунок за угодою;

- оцінка планів на майбутнє;
- залишення консультантом клієнтської організації. Завершальним документом консультування стає **підсумковий звіт**, метою якого є підсумок співпраці та оцінка ефективності виконаних робіт.

Робота консультанта вважається успішною, якщо рекомендації виявилися прийнятними, консультантам вдалося стимулювати нові ідеї, витрати на консультантів не перевищили запланованих і компанія згодна при необхідності знову звернутися до послуг даної фірми.

Навчання /тренінги. При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує основу для їх появи. Він пропонує клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів-тренінгів, посібників тощо.

Види навчальних програм мають досить широкий діапазон - від жорстко структурованих цільових семінарів до неформальних бесід за "круглим столом". Успішність навчання залежить від дотримання певних принципів його організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для клієнта (з урахуванням його освіти та досвіду);
- групового підходу з практичною спрямованістю навчальної програми (наявність конкретних клієнтських запитів, щодо їх проблем та принципів роботи);
- практичного польового навчання в господарствах або організаціях клієнтів, які мають бажання та можливості для цього;
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження.

При навчанні використовуються різні методи. Основна увага приділяється методам інтерактивного навчання, з підвищеною активізацією участі аудиторії. При цьому швидкість навчання пристосовується до здібностей.

Лекції пропонуються лише для передачі нових знань, а для їх закріплення відбуваються **тренінги** - обговорення та практичне навчання під час ігрових ситуацій.

Для проведення навчання консалтингові фірми використовують як базу клієнтів так і спеціальні навчальні центри.

Таким чином, навчання забезпечує конкурентні переваги клієнтам.

2. Фази і етапи консультаційного процесу

У нових економічних умовах ведення сільськогосподарської діяльності в якості одного з основних важелів її управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва виступає інформаційно-консультаційна діяльність працівників державних органів управління, дорадчих служб, наукових і освітніх закладів аграрного спрямування, агротехсервісних та агроконсалтингових формувань.

Консультаційний процес (процесне консультування), як і інший технологічний процес, складається з етапів, які об'єднані в періоди (фази) робіт. Недотримання послідовності або неякісне виконання окремих етапів робіт, веде до погіршення результативності консультаційного процесу, а в окремих випадках - і до недосягнення запланованого результату. Тому, дотримання технологічної дисципліни при здійсненні консультаційного процесу - важлива умова професіоналізму консультанта.

Склад робіт типового технологічного процесу консультування наведений в таблиці 1.

Цей типовий набір робіт потребує конкретизації і специфічного наповнення змістом при виконанні специфічних видів консультування. При консультуванні з проблем ведення бухгалтерського обліку і його автоматизації набір робіт буде конкретизовано відповідно до специфіки ведення бухгалтерського обліку; при консультуванні з технологій - набір робіт буде конкретизовано в іншому напрямі і т.д.

Таблиця 1

Фази і етапи консультаційного процесу	
Фази	Етапи
1. Підготовка	1. Перший контакт з клієнтом 2. Попередній діагноз проблеми 3. Планування завдання

	4. Пропозиція клієнту відносно завдання 5. Контракт на консультування
2. Діагностика	1. Виявлення фактів 2. Аналіз і синтез фактів 3. Детальне вивчення проблеми
3. Планування дій	1. Напрацювання рішень 2. Оцінка альтернативних варіантів 3. Пропозиції клієнту 4. Планування впровадження змін
4. Впровадження	1. Допомога в реалізації змін 2. Корекція пропозицій 3. Навчання
5. Завершення	1. Оцінка 2. Кінцевий звіт 3. Розрахунки по зобов'язаннях 4. Плани на майбутнє 5. Закінчення роботи консультанта

3. Угода про консультування

Важливість поведінки консультанта і його дій під час перших зустрічей із клієнтом важко переоцінити. Фактично під час зустрічі з клієнтом для обговорення конкретного завдання консультант усе ще знаходиться в процесі маркетингу своїх послуг, і невідомо, чи буде укладений контракт. Таким чином, перша зустріч має розглядатися як можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього добре враження.

Консультант хоче бути впевненим у тому, що зустрінеться з особою, що приймає рішення — людиною, що не тільки зацікавлена у виконанні завдання, але і може розпочати виконання діагностичного дослідження і забезпечити ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо вища адміністративна особа великої компанії погоджується зустрітися з консультантом, консультативна організація має направити представника такого ж високого рівня і кваліфікації.

Питання про те, хто має провести першу зустріч із клієнтом, може являти собою проблему, якщо одна група консультантів (як правило, вищих за рангом) обговорює завдання, а інша група (включаючи як старших, так і молодших співробітників) виконує їх. Деякі клієнти знають про такий характер організації послуг і не заперечують проти нього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони справедливо підкреслюють, що продуктивні взаємовідносини консультантів з клієнтами починаються з першої зустрічі і саме в ці моменти клієнти вирішують, чи бажають вони працювати не тільки з консультативною організацією, але й з конкретними її співробітниками. Їм не подобається, коли спочатку консультативну організацію представляють авторитетні спеціалісти з метою справити враження на клієнта, а виконання передається фахівцям нижчого рівня.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності.

Клієнт не хоче, щоб консультант приходив з готовими рішеннями, але очікує, що він

буде знайомий з проблемами, аналогічними тим, що зустрічаються в його організації. Консультант має знайти якийсь спосіб вміло продемонструвати це. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі, консультант починають з того, що з'ясовують, яку продукцію виготовляє клієнт, або які послуги надає. Цю інформацію легко одержати під час першого контакту, або аналізуючи звіт по збуту. Характер виробів або послуг дозволяє віднести клієнта до певного сектору економіки або галузі виробництва з відповідними характеристиками і методами господарювання.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами: застосовувана термінологія; характер і розташування ринків; ділові методи і практика в цій галузі; закони, правила і традиції, що переважають у галузі; історія і розвиток; існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

Галузеві журнали й інші публікації дозволяють одержати значну частину інформації, особливо про економічні тенденції розвитку.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації.

Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми і опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, сподівання і чекання. Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі.

Ставлячи питання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керування клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати і консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування щодо проблеми. Він має бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Змушувати клієнта негайно приймати рішення - погана тактика, вона може усе зіпсувати. Недобре також, якщо в клієнта виникає враження, що консультант намагається одержати завдання, тому що в нього мало роботи.

Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння.

Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових запитань. За винятком випадків продовження раніше початої діяльності, неможливо негайно почати виконувати завдання без будь-якого попереднього аналізу проблеми і планування роботи. Варто обговорити й узгодити умови подальшої роботи після першої зустрічі.

Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, можна почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації;

залучення персоналу клієнта, роль консультанта; ставлення співробітників до досліджуваних питань;

терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту, а також платню за діагноз.

Фаза ознайомлення процесу консультування успішно завершена, якщо консультант і клієнт уклали контракт, у якому погодилися працювати разом за завданням або проектом. Яка звичайна форма такого контракту? Що ми можемо рекомендувати нашим читачам?

Яка практика висновку, контрактів вважається нормальною і бажаною? Це прямо залежить від юридичної системи і звичайної манери ведення справ у кожній країні. Новий консультант повинний одержати юридичну пораду за формою висновку контракту, що визнається місцевим законодавством і приватними і державними організаціями. Крім того, він

може одержати пораду від місцевої асоціації консультантів і професійних колег. Якщо можливі різні форми контрактів, одну або трохи з них вибирають на підставі політики консультуючої організації і судження про те, як ефективніше усього вести справи з даними клієнтами. Обрана форма має забезпечити розуміння обома сторонами своїх взаємних обов'язків, щоб уникнути непорозумінь.

У деяких країнах, таких, як США, практика висновку контрактів на професійні послуги добре визначена і мається достатня кількість публікацій з цього питання. У багатьох інших країнах це питання розглядається поки інакше. Таким чином, консультант, що працює за рубежом, може бути змушений знаходити компроміс тим часом, що є звичайним у його рідній країні, і тим, чого вимагають закон і практика в країні клієнта.

Що має включати контракт

- 1) Сторони, що укладають контракт (консультант і клієнт).
- 2) Обсяг завдання (мета, опис роботи, дата початку, календарний графік, обсяг роботи).
- 3) Робоча продукція і звіти (документація і звіти, які варто передати клієнтові).
- 4) Внесок консультанта і клієнта (час експерта час персоналу, інші види внеску).
- 5) Гонорари і витрати (гонорар по рахунках; витрати, що відшкодовуються консультантові).
- 6) Процедура виставлення рахунка й оплати.
- 7) Професійні обов'язки (передача конфіденційним інформації, недопущення конфлікту інтересів і інші відповідні аспекти).
- 8) Авторське право (продукти праці консультанта при поповненні завдання).
- 9) Відповідальність (відповідальність консультанта за збиток, заподіяний клієнтові, обмеження відповідальності).
- 10) Використання субпідрядників (консультантом).
- 11) Припинення контракту або його перегляд (коли і як пропонується сторонами).
- 12) Арбітраж (юрисдикція, процедура рішення).
- 13) Підписи і дати.

Три основні форми висновку контрактів: усний договір, лист-договір і письмовий контракт. Перш ніж розглянути їх, перелічимо аспекти завдань на консультування, що звичайно враховуються при висновку контракту. Це не розділи стандартного контракту, можлива різна структура.

Усний договір укладається клієнтом або після розгляду письмової пропозиції консультанта, або якщо він і без цього почуває, що консультант — саме той, хто йому потрібний і зможе забезпечити необхідний професійний підхід. Усний договір використовувався широко в перші десятиліття розвитку управлінського консультування, однак нині спостерігається тенденція до використання письмових контрактів. Проте ті, хто сильно вірить у силу написаного слова і юридичних текстів, будуть здивовані, що навіть сьогодні значна частка консультування здійснюється на підставі усних договорів.

Усного договору досить, якщо існують такі умови: консультант і клієнт добре знайомі з професійною практикою; вони цілком довіряють один одному і знайомі з умовами роботи один одного (клієнт знає, які умови висуває консультант, а консультант знає, чого можна чекати від клієнта, наприклад, чи може той платити авансом або щомісяця, скільки часу необхідно для оплати і т.д.); завдання не занадто велике і не занадто складне (у протилежному випадку підтримувати відносини без яких-небудь формальних документів може бути важко для обох сторін).

Усні договори частіше використовуються при повторних справах, чим з новими клієнтами.

Лист-договір — основний вид висновку контрактів на професійні послуги в багатьох країнах. Одержавши пропозицію консультанта, клієнт посилає йому лист зі згодою або з намірами, підтверджуючи, що приймає пропозицію і висунуті умови. Лист може ставити нові умови, що змінюють або доповнюють пропозицію. У цьому випадку консультант, у свою чергу, відповідає, чи згодний він прийняти ці нові умови. Усе це також може бути спочатку

обговорене усно, а потім закріплене письмово у стислій формі.

Можливо також, що клієнт сам посилає лист, у якому описує, яка робота потрібно і пропонувані умови, а консультант дає письмову згоду.

Письмовий контракт. Використання письмового контракту, відповідно підписаного сторонами, може бути бажано з кількох причин. Це може передбачатися законом або правилами організації-клієнта з використання зовнішніх послуг (це є майже у всіх державних організаціях і міжнародних установах, а також у багатьох приватних компаніях). Часто це найкраща форма, якщо консультант і клієнт належать до різних ділових і юридичних кіл і можуть легко неправильно зрозуміти наміри і позиції один одного. Бажано, але не необхідно укладати письмовий контракт у випадку великих і складних завдань, що включають безліч різних осіб з боку як клієнта, так і консультанта.

У клієнта може бути стандартна форма контракту. Більшість консультантів з питань керування досить гнучкі і приймають різні форми контракту. Однак не слід зневажати необхідністю проконсультуватися зі своїм юристом, якщо запропоновано нову і незвичайну форму контракту. Як правило, консультант знає заздалегідь, що йому доведеться підписати офіційний контракт. Він повинний одержати від клієнта стандартну форму, показати її своєму юристові і пам'ятати про неї при підготовці пропозиції за завданням. Таким чином, він зможе сформулювати пропозиції так, щоб вони могли безпосередньо включатися в текст контракту або додаватися до нього без значних видозмін.

Консультуюча фірма також має мати свою власну стандартну форму контракту. Вона буде використовуватися при роботі з клієнтами, що не мають власної стандартної форми і що очікують одержати її від консультанта.

ВИСНОВКИ

1. На сьогодні український ринок консалтингових послуг стрімко розвивається, підтвердженням тому є результати проведених досліджень у період з 1995 по 2015 р. Успішність продажу консалтингових послуг залежить від ряду факторів, серед яких одне з перших місць займає маркетингова кваліфікація консультанта. Основним завданням маркетингу консалтингових послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення ефективної цінової політики.

2. Ефективна модель консалтингової фірми обов'язково має включати в себе якнайширший спектр усіх видів консалтингових послуг, адже всі послуги такого характеру між собою пов'язані, взаємодоповнюють одна одну, але не замінюють. При цьому, складовими конкурентоспроможності консалтингової фірми мають бути:

а) аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення потенційної місткості ринку, його меж та розмірів, тенденцій та перспектив розвитку, доступності ринку, рівня конкуренції, поведінки конкурентів;

б) сегментування ринку, яке включає регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг, а також дослідження потреб клієнтів кожного сегмента та виявлення можливостей для задоволення цих потреб;

в) вибір цільової групи споживачів та позиціонування, що передбачає відповіді на такі запитання - "з якими клієнтами бажає працювати фірма?", "які їх потреби?", "в чому полягають конкурентні переваги?", "яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг?", "в якому сегменті намагається працювати фірма?";

г) створення системи просування консалтингових послуг, яка націлена на формування попиту та стимулювання збуту, виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній, заходи щодо формування громадської думки, особисті продажі;

д) продаж консалтингової послуги, а саме - розробку методів заохочення клієнтів та підготовку консультаційних пропозицій;

е) збереження клієнтів, яке передбачає забезпечення та підтримку зворотного зв'язку з клієнтом та дотримання конфіденційності.

3. Ці складові є основою успіху консалтингових компаній, від якості реалізації яких буде залежати їх місце як у рейтингу функціонуючих компаній, так і на ринку консалтингових послуг взагалі. Разом з тим, для підвищення якості ринку консалтингових послуг, його професійності, усунення з нього низько-кваліфікованих консультантів та підвищення престижу інтелектуальної праці справжніх консультантів, необхідно впровадити регулярне проведення рейтингу та сертифікацію консультантів. У свою чергу, це дало б структуровану інформацію про ринок консультаційних послуг в Україні, зведену до єдиного базису, потенційним клієнтам - можливість порівняння та вибору консультанта, орієнтири за цінами та наповненням послуг, а вітчизняній економіці - інший, більш якісний рівень.