

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Навчально-науковий інститут № 3
Кафедра психології, соціології та педагогіки*

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
із навчальної дисципліни
**«ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНСАЛТИНГУ»**
обов'язкова компонента
освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня вищої освіти
Психологія (практична психологія)

Вінниця 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 14.08.2024 № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою ННІ № 3
Протокол від 09.08.2024 № 8

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін ХНУВС
Протокол від 13.08.2024 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології (Протокол від 08.07.2024 № 13)

Розробник:

доцент кафедри педагогіки та психології факультету № 3, кандидат педагогічних наук, доцент – Павло Червоний.

Рецензенти:

доцент кафедри психології, педагогіки та філології ХДАК, кандидат психологічних наук, доцент – Ігор Віденєєв;
професор кафедри педагогіки та психології факультету № 3, кандидат психологічних наук, доцент – Світлана Харченко.

Розподіл часу навчальної дисципліни за темами
Розподіл часу навчальної дисципліни за темами (денна форма навчання)

Номер та назва навчальної теми	Кількість годин відведених на вивчення навчальної дисципліни					Вид контролю	
	Всього	з них:					
		лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття	Лабораторні заняття		Самостійна робота
Семестр № 3							
Тема № 1. Становлення і розвиток консалтінгової діяльності	16	4		4		8	екзамен
Тема № 2. Види та форми консультування	16	4		4		8	
Тема № 3. Колсантінгові організації і праця консультанта	14	4		2		8	
Тема 4. Колсантінговий процес і його структура	12	2		2		8	
Тема 5. Комунікації в консалтінгу	12	2		2		8	
Тема 6. Класифікація методів аналізу і вирішення проблем	10	2		2		6	
Тема 7. Коучінг	10	2		2		6	
Тема 8. Аутсорсінг	10	2		2		6	
Тема 9. Бенчмаркінг	10	2		2		6	
Тема 10.Реінжирінг, концепція «шість сигм»	10	2		2		6	
Всього	120	26		24		70	

1. Методичні вказівки до практичних занять

Практичне заняття №1 Тема № 1. Становлення і розвиток консалтінгової діяльності

Навчальна мета заняття: визначити рівень засвоєння матеріалу з даної теми, рівень сформованості уявлень про колсантінгову діяльність.

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Поняття і принципи управлінського консалтингу
2. Причини виникнення потреби в консалтингових послугах
3. Консалтинг в Україні
4. Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг.

5. Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультативного бізнесу в Україні.

Література

Основна: 1 (с. 13-18), 2 (с. 12-15), 3 (с. 45-54).

Допоміжна 2 (с. 25), 3 (с. 10-12), 4 (с. 45-87).

План проведення заняття:

I. Вступ.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

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

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

За визначенням Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління, **управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг) – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації**.

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

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

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

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

Найчастіше результати консалтингу такі (рис. 1.2). Виділяють такі основні **принципи консалтингової діяльності**:

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

Відповідаючи на друге питання, «**Причини виникнення потреби в консалтингових послугах**» здобувачі вищої освіти повинні ознайомитися з причинами виникнення потреби в консалтингових послугах.

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

- невизначеність ситуації, в якій знаходиться компанія;
- ситуація в компанії розцінюється як негативна і необхідно її поліпшити;
- ситуація в компанії розцінюється як позитивна і необхідно її укріпити або поліпшити;
- необхідність в кваліфікованих порадах на початку розвитку бізнесу;
- виявлена проблема, яка носить комплексний, системний характер;
- виявлена проблема, яка носить разовий ситуаційний характер;

- існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині керівництва компанії або між керівництвом і власниками;
- вирішення проблеми може спричинити серйозні наслідки, зокрема стратегічні, фінансові або соціальні;
- необхідно отримати об'єктивну оцінку проблем або завдань, що стоять перед керівництвом компанії;
- потрібний свіжий або ширший погляд на проблему або компанію;
- існує потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей;
- необхідність в залученні додаткових інтелектуальних і людських ресурсів для вирішення специфічних завдань;
- необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити стратегію розвитку, філософію управління, розробити або змінити корпоративну культуру, здійснити реструктуризацію компанії;
- можливість використовувати досвід роботи консультантів з аналогічними підприємствами або проблемами;
- наявність у консультантів спеціальних методичних і технологічних знань і інструментарію;
- необхідність у навчанні у процесі консалтингу;
- перекладання відповідальності;
- перехід фірми із статусу дрібної в розряд середніх і великих компаній;
- необхідність автоматизації діяльності, що вимагає певної реорганізації бізнесу;
- необхідність в систематизації бізнес-процесів, ефективній побудові системи управління, що дасть можливість отримати контроль над фінансовими потоками;
- бажання отримати сертифікат якості в рамках ISO і тих переваг, які отримує компанія, впровадивши систему управління якістю як елемент маркетингової політики, направленої на завоювання довіри клієнтів;
- необхідність знищити небажані тенденції в колективі і обґрунтувати важкі, але необхідні адміністративні рішення;
- пошук нових способів конкурентної боротьби;
- бажання забезпечити надійність і безпеку розвитку бізнесу на основі аналізу бізнес-ризиків і розробки програми їх оптимізації.

Відповідаючи на третє питання, «**Консалтинг в Україні**» здобувачі вищої освіти повинні ознайомитися консалтингом в Україні.

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

змінами в структурі підприємств, інвестиціями, адаптацією до Європейського ринку.

Початковий етап розвитку консалтингу в Україні характеризувався переважною роботою західних консультантів або консалтингових фірм. Далі було відкриття філій або представництв цих компаній на території України, що дозволило об'єднати західний досвід і знання специфіки Українського ринку. У даний час ринок консалтингових послуг України поступово зазнає зміни щодо зростання кількості вітчизняних консультаційних фірм. Вони надають послуги як українським, так і західним компаніям.

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

Сьогодні на цьому ринку в Україні діють:

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

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

спеціалізовані консалтингові фірми (що виникли, в основному, після 1995 року), які надають консультаційні послуги (юридичні, інформаційні, управлінські і так далі) з окремих видів діяльності та з окремих галузей (ПЕК,

сільське господарство, ЖКХ і ін.). По різних оцінках таких компаній на сьогоднішній день в Україні налічується більше 300.

Відповідаючи на четверте питання, **«Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг»** викладачі вищої освіти повинні ознайомитися з консалтинговими послугами та ринком консалтингових послуг.

За результатами консультування у власність клієнта переходить інтелектуальний продукт— консалтингова послуга.

Консалтингова послуга є особливим товаром, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його удаваної невідчутності й унікальності.

Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги лише після завершення консультування або через якийсь проміжок часу. До того ж якість консалтингової послуги безпосередньо залежить від фаховості консультантів. Крім цього, реалізувати консалтингову послугу у завершеній формі без наявності індивідуального споживача неможливо.

Специфіка консультаційної послуги (рис. 1) полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. З огляду на це ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст.

Відповідаючи на п'яте питання, **«Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні»** Консалтинг як особлива діяльність виник у XIX ст., однак широкого розвитку набув у другій половині XX ст., під час відновлення світової промисловості, фінансової і політичної системи, а також виникнення і закріплення на ринку більшості консалтингових фірм. Підвищення ділової активності цього періоду сприяло становленню консалтингу як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу.

В Україні галузь консалтингових послуг є відносно молодого, але доволі перспективною. Періодом зародження ринку консалтингової послуг можна вважати 1990 рік. У цей час відкривалися представництва іноземних компаній, таких як Arthur Andersen, Baker&Mckenzie, Barents Group, Coopers&Lybrand, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG, Price Waterhouse Coopers, Roland Berger& Partners. Ці компанії вийшли на ринок як реалізатори проектів, що фінансувалися міжнародними організаціями.

У 1992 р. з метою об'єднання консультантів для забезпечення процесів масової приватизації була створена асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг». Після завершення становлення українські консалтингові компанії розширили спектр своїх філій в усіх великих містах України.

За оцінками фахівців, ємність консалтингового ринку України оцінюється у 200 млн. дол. США, що у співвідношенні до ВВП значно перевищує аналогічний показник Російської Федерації, однак знаходиться нижче середньої частки у ВВП для країн Європи. Тим не менше,

російський ринок є більш показовим завдяки своїй масштабності.

Структурна конфігурація українського ринку за сферами консультування виглядає таким чином: на податковий і юридичний консалтинг припадає 30% ринку, на стратегічне консультування – 13%, на фінансове консультування – 17%, консалтингову підтримку впровадження ІТ-технологій – 21%, консультування з питань управління персоналом – 11%, на консультування з операційного менеджменту – 8%.

Характеризуючи структуру клієнтів консалтингових послуг в Україні, варто зазначити, що найбільш активними споживачами є компанії, які діють на швидкозростаючих ринках харчової, фармацевтичної, металургійної, будівельної промисловості, постачальницького і торговельного бізнесу.

Про стан українського ринку консалтингових послуг в усіх сферах, який можна характеризувати як недорозвинений, свідчить низький рівень представництва великих міжнародних компаній.

На консалтингові послуги в Україні спостерігається зростаючий попит. Це частково зумовлено і тим фактором, що європейські консалтингові компанії виходять на український ринок, пропонуючи інноваційні рішення. Така ситуація спонукає український консалтинговий бізнес розвиватися швидше, обирати свої пріоритети, вміло залучати європейський досвід для власної економіки й шукати свою нішу на ринку консалтингових послуг. За оцінкою компанії «Лігабізнесінформ», політична криза України стимулює розвиток консалтингових послуг. Постійні «національні» революції, нестабільність економіки ведуть до загострення конкуренції і зростання невизначеності бізнес-середовища, а відтак – зростає і ринок консалтингових послуг. Щодо світового масштабу, то консалтинговий ринок за попереднє десятиліття збільшився у 20 разів – з 5 млрд. дол. США до 100 млрд. дол. З 2015 р. зросло споживання консалтингових послуг ще на 20%. У Європі цей ринок оцінюється в 44–55 млрд. дол. за рік. Загальна сума доходів консалтингових фірм Великобританії зросла майже на 16% і становить 4,3 млрд. дол.

В Україні діє чимало компаній, що надають послуги в певних напрямках консалтингу: інвестиційному, управлінському, ІТ-консалтингу, кадровому, юридичному тощо, але говорити про завершення формування ринку консалтингових послуг передчасно. Оцінити його насиченість також доволі проблематично, але загалом ринок консалтингу України можна охарактеризувати як такий, що швидко розвивається.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття №2 Тема № 2. Види, форми класифікація консультування

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Види, форми класифікація консультування»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Види консультування.
2. Методологічні підходи та форми консультування
3. Особливості зовнішнього та внутрішнього консультування

Література

Основна: 1 (с. 13-18), 2 (с. 12-15), 3 (с. 45-54).

Допоміжна 1 (с. 25), 3 (с. 10-12), 4 (с. 45-87), 5 (с. 41-55). 6 (с. 26-27), 7 (с. 56-89), 8 (с. 45-48).

План проведення заняття:

I. Вступ.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання «Види консультування»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що класифікація консалтингу за функціональними потребами клієнтів

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

Рис. 1.3. Типи консалтингу за функціональними потребами клієнтів

Типи консалтингу за функціональними потребами

Стратегічний консалтинг

Операційний консалтинг

Організаційний консалтинг

ІТ-консалтинг

Підбір кадрів вищої управлінської ланки (хедхантинг)

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

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

Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління,

зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами, постановці управлінського обліку.

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

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

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

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

Організаційний консалтинг орієнтований на можливість проведення в компанії таких перетворень: оптимізація організаційної структури і бізнес-процесів компанії з метою забезпечення прозорості бізнесу і виходу на якісно нові рівні розвитку; реорганізація і виявлення дублюючих підрозділів і функцій в компанії в результаті злиття або поглинань; виведення на аутсорсинг функцій окремих підрозділів компанії; оптимізація витрат і розрахунок вартості бізнеспроцесів в компанії.

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

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

Для цього потрібний творчий підхід, що базується на професійному володінні технологіями, умінні знайти і застосувати компромісне рішення між існуючими шаблонами й індивідуальним завданням клієнта. У ІТ-консалтингу важливі глибокі знання, оскільки чим більше консультант знає про можливості

і властивості вживаних технологій, тим більше варіантів систем він може побудувати на їх базі, а значить, і наблизитися до наміченої клієнтом мети.

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

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

Класифікація консалтингу за методологією його проведення

Типи консалтингу за методологією проведення

Експертне консультування

Процесне консультування

Навчальне консультування

Інтегроване консультування

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

Рис. 1.4. Типи консалтингу за методологією проведення

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

Експертне консультування включає:

- усні консультації в режимі «питання-відповідь», у формі дискусії, обговорення проблем, причин їх виникнення, можливих заходів по усуненню;
- письмові відповіді на поставлені питання, аналітичні огляди літератури, нормативних документів, практики;
- експрес-аналіз ситуації, визначення напрямів втручання (спостереження, співбесіди, письмові опитування і анкетування, вивчення документів, дискусія по проблематиці тощо);
- поглиблений аналіз ситуації, виявлення дійсних, глибинних причин труднощів підприємства (вибір критеріїв оцінки і розробка оцінних шкал і еталонів, спеціальні програми досліджень, формування респондентських і експертних груп, використання спеціального діагностичного інструментарію, модельне проектування);
- структуризація завдань, пошук рішень, аналіз альтернатив, розробка рекомендацій, експертні оцінки і висновки).

При експертному консультуванні успіх проекту визначається такими трьома чинниками:

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

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

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

Визначення проблеми

Розробка рекомендацій

Впровадження змін

Клієнт

Консультант

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

Відповідаючи на друге питання «**Методологічні підходи та форми консультування**» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у Європейському довіднику консультантів по менеджменту усі консалтингові послуги залежно від галузі управлінської діяльності об'єднані у вісім груп [15].

1. Загальне управління

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

13. Реорганізація інженерних служб.
14. Дослідження і розвиток.
15. Стратегічне планування.
16. Бенчмаркінг.
17. Пошук партнерів.
18. Внутрішній менеджмент.
19. Управління експортом і імпортом.
20. Кризове управління.

2. Адміністрування

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

3. Фінансове управління

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

4. Управління кадрами

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

19. Вирішення конфліктів.

20. Тренінг.

5. Маркетинг

1. Реклама і сприяння збуту.

2. Корпоративний імідж і стосунки з громадськістю.

3. Післяпродажне обслуговування замовників.

4. Дизайн.

5. Прямий маркетинг.

6. Міжнародний маркетинг.

7. Дослідження ринку.

8. Стратегія маркетингу.

9. Розробка нової продукції.

10. Ціноутворення.

11. Роздрібний продаж і дилерство.

12. Управління збутом.

13. Навчання збуту.

14. Соціально-економічні дослідження і прогнозування.

6. Виробництво

1. Автоматизація.

2. Використання устаткування і його технічне обслуговування.

3. Промисловий інжиніринг.

4. Переробка матеріалів.

5. Регулювання внутрішнього розподілу матеріалів.

6. Упаковка.

7. Схема організації робіт на підприємстві.

8. Конструювання і вдосконалення продукції.

9. Управління виробництвом.

10. Планування і контроль над виробництвом.

11. Підвищення продуктивності.

12. Закупівлі.

13. Контроль якості.

14. Управління запасами.

15. Ергономіка.

16. Управління матеріалами.

7. Інформаційні технології

1. Системи автоматизованого проектування і автоматизовані системи управління.

2. Застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці.

3. Електронна видавнича діяльність.

4. Інформаційно-пошукові системи.

5. Адміністративні інформаційні системи.

6. Проектування і розробка систем.

7. Вибір і установка систем.

8. Внутрішній аудит інформаційних систем.

9. Відновлення інформаційних систем.

8. Спеціалізовані послуги

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

Консультування із загальних питань управління бізнесом припускає такі види робіт:

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

Відповідаючи на **третє питання «Особливості зовнішнього та внутрішнього консультування»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що **консультування із загальних питань управління бізнесом** припускає такі види робіт:

- загальну діагностику компанії;
- визначення і формулювання місії, цілей і стратегічних цільових пріоритетів компанії;

формування стратегії розвитку;
 розробку і впровадження положення «про корпоративну культуру підприємства» (основні норми і правила роботи компанії);
 створення зручних і необхідних форм звітності; проведення SWOT-аналізу;
 пошук ринкових можливостей;
 розробку або оптимізацію позиціонування компанії;
 рекомендації щодо пошуку партнерів;
 розробку партнерських програм;
 технологію побудови регіональної мережі (торгові філії / представництва) і управління такою мережею;
 технологію побудови і відкриття магазинів;
 реструктуризацію структури управління;
 раціоналізацію системи управління;
 побудова дієвої стратегії розвитку;
 розподіл і узгодження зон відповідальності; розробку і вдосконалення системи управлінської взаємодії (по вертикалі і по горизонталі);
 розробку і впровадження єдиних стандартів планування і контролю;
 розробку системи оцінки ефективності діяльності підрозділів компанії.
 Консультант повинен володіти різними методами й інструментами управління, зокрема стратегічного.

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

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

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

підприємств, розширенні компанії, введенні нових виробничих ліній, установці нового устаткування, завоюванні нового ринку і тому подібне.

Головне завдання **консалтингу в галузі управління кадрами** – оптимізація залучення і використання людських ресурсів компанії. Консультування по управлінню кадрами включає:

- вирішення питань відносно принципів підбору кадрів;
- підготовку опису «ідеального» виконавця, що має певну професійну підготовку, кваліфікацію, досвід, які потрібні для виконання даної роботи;
- розробку способів оцінки, підбору і розстановки персоналу;
- безпосередній підбір кадрів;
- контроль кадрового складу;
- оцінка компетентності вищої, середньої і лінійної ланки компанії;
- виявлення і аналіз проблем, пов'язаних з освітою, культурою і соціальними питаннями, які впливають на виконання роботи персоналом;
- визначення політики компанії в галузі підвищення кваліфікації персоналу, його професійного зростання;
- організація підвищення кваліфікації;
- управління кадрами;
- охорона праці;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- розробка систем мотивації співробітників;
- розробка систем стимулювання і систем оплати праці;
- оцінка результатів діяльності працівника підприємства з погляду групових і індивідуальних цілей.

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

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

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

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

рівень А (базовий) зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг;

рівень Б (дотримання параметрів) сконцентрований на контролі всіх етапів процесу консультування;

рівень В (загальне управління якістю роботи) зосереджений на забезпеченні і розвитку кваліфікації консультантів, рівня їх освіти і досвіду.

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

1. Дотримання умов проекту:
дати початку і закінчення робіт за проектом;
системи цілей і завдань проекту;
бюджету проекту;
команди проекту.
2. Надання альтернативних варіантів реалізації поставлених цілей з розрахунками по ним.
3. Відповідність консалтингового проекту світовому рівню. Там, де це потрібно, консультант повинен надати клієнтові зведені дані про світовий досвід при вирішенні аналогічних завдань, а також повідомити клієнта про можливі ризики консалтингового проекту.
4. Урахування української специфіки і досвіду компаній, що конкурують на українському ринку, при реалізації консалтингового проекту.
5. Відповідність консалтингових послуг етичному кодексу консультантів. Ці норми повинні включати дотримання конфіденційності, відмова від одночасної роботи з прямими конкурентами, застосування всього можливого спектра консалтингових робіт, інформування клієнта про можливі ризики, пов'язані з проектом.

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

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

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 3. Тема № 3 Колсантінгові організації і праця консультанта.

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Колсантінгові організації і праця консультанта»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Управління консалтинговими організаціями.
2. Фахівці з консалтингу.
3. Професійні об'єднання консультантів.
4. Правила світового банку. Керівництво по відбору й найманню консультантів позичальниками світового банку.

Література

Основна: 1 (с.45-60), 2 (с.54-63), 3 (с.56-60).

Допоміжна 3 (с.23-28), 4 (с.17-25), 5 (с.45-49), 6 (с.85-89).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання «Управління консалтинговими організаціями»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у світовій практиці консультування виділяють п'ять основних типів консультаційних організацій [10].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Відповідаючи на **друге питання «Фахівці з консалтингу»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що *Консультант* – це фахівець, який володіє знаннями в конкретній галузі, який запрошений клієнтом для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навиків [7].

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

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

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

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

Розрізняють також зовнішніх і внутрішніх консультантів.

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

знання і досвід якого здатні підвищити ефективність і результативність всього проекту.

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

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

Запрошення на роботу внутрішнього консультанта, як правило, говорить:

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

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

про бажання керівника розвивати свою компанію, використовуючи додаткові ресурси.

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

Відповідаючи на **третє питання «Професійні об'єднання консультантів»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що У світі існують різні професійні об'єднання консультантів, головними завданнями яких є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки своїх членів.

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

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

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

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

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

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

Окрім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються разом з іншими фахівцями у галузі менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної і Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN) [7].

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

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

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

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

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

- участь в створенні системи внутрішніх правил консалтингових фірм;

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

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

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

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

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

не брати участь в розділі прибутку фірм, що поставляють товари або якісь послуги клієнтам консультантів, так само як і не знаходитися під їх контролем. Забороняється також втаювати від клієнтів будь-яку свою зацікавленість, яка може вплинути на якість послуг консультантів;

не нараховувати винагороду за надання послуг на будь-якій підставі, окрім прийнятої професійної шкали розцінок;

не розголошувати конфіденційну інформацію, що стосується діяльності клієнтів консультантів;

не платити або не приймати плату за офіційне представлення клієнтів, за винятком випадків, які відповідають визнаній і загальноприйнятій практиці в даній країні;

не здійснювати будь-які дії, які суперечать законам професії.

Відповідаючи на **четверте питання «Правила світового банку. Керівництво по відбору й найманню консультантів позичальниками світового банку»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що позичальник проводить оцінку кожної технічної пропозиції з урахуванням декількох критеріїв:

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

д) ступінь участі у виконанні завдання громадян країни Позичальника, включених до складу основного персоналу. Кожному з цих критеріїв даються оцінки від 1 до 100. Потім оцінки зважуються по їх вагомості і переводяться в бали. Приведені далі вагомості є індикативними. Фактичні процентні значення, які передбачається використовувати, повинні відповідати конкретним завданням і знаходитися у вказаному нижче діапазоні, а винятки мають бути затверджені Банком.

Пропоновані вагомості вказуються в ППП. Конкретний досвід консультанта: від 0 до 10 балів Методологія від 20 до 50 балів Основний персонал: від 30 до 60 балів Передача знань: від 0 до 10 балів Участь громадян країни Позичальника: від 0 до 10 балів Разом: 100 балів

Оцінка вартості

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

Сумісна оцінка за якістю і вартістю

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

Відбір за якістю (ОК)

ОК прийнятний для завдань таких типів:

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

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

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

Відбір за найменшою вартістю (ОНС)

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

Відбір консультантів за кваліфікацією (ОКК)

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

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самотійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 4. Тема 4 Колсантінговий процес і його структура

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Колсантінговий процес і його структура»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Зміст та послідовність консультаційного процесу.
2. Застосування у консультуванні проектного підходу.
3. Організація виконання консалтингового проекту.

Література

Основна: 1 (с.63-65), 2 (с.59-70), 3 (с.87-89).

Допоміжна 4 (с.56-89), 5 (с.72-79), 6 (с.39-45).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання «Зміст та послідовність консультаційного процесу»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що консультаційний процес є спільною діяльністю консультанта і клієнта, спрямованою на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього.

У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує:

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

Типовими завданнями консультаційного процесу є:

- виправлення проблемної ситуації;
- удосконалення управління ситуацією;
- створення принципово нової ситуації.

При цьому в консультаційному процесі виділяють проблемний аспект, що стосується змісту управлінської або бізнесової проблеми, і так званий суб'єктивний (людський) аспект, який стосується взаємин між консультантом і клієнтом, реакції колективу клієнта на зміни в його організації.

Консультаційний процес триває від моменту встановлення контакту і початку роботи аж до завершення консультування. На кожній стадії консультаційного процесу його учасники певним чином взаємодіють і здійснюють сукупність операцій, які можна об'єднати в окремі етапи.

У фаховій літературі висвітлюються різні точки зору щодо поділу консультативного процесу (циклу) на основні етапи. Різні автори пропонують моделі, що містять від трьох до десяти етапів. Просту, логічну і водночас достатньо загальну модель запропонував Мілан Кубр під егідою Міжнародної організації праці (International Labour Organization – ILO) (табл. 4.1). Вона нараховує п'ять етапів процесу консультування: передконтрактне знайомство, діагностику, планування дій, впровадження пропозицій і завершення консультування. Кожен із перерахованих етапів у свою чергу може бути розподілений на ряд кроків або паралельних дій (робіт).

Однак ця загальна послідовність у конкретній ситуації може зазнати суттєвих змін, що є виправданим з огляду на вид, мету та завдання консультування. У ряді випадків певні етапи можуть бути відсутніми, частково накладатися, або є доречною зміна їхньої послідовності. Так, наприклад, впровадження може розпочатися ще до завершення етапу планування дій. Іноді може не знадобитися детальна діагностика, або вона буде об'єднаною з плануванням. Наприклад, у ході проведення оцінки, що здійснюється на завершальному етапі, може з'ясуватися, що обраний шлях виявився неефективним або хибним, що потребує повернення до початкової стадії і застосування кардинально нового підходу.

Застосування у консультуванні проектного підходу

Досвід роботи як зарубіжних, так і вітчизняних консультативних фірм переконує у перевагах організації виконання консультативних робіт проектним методом. У результаті цього головною структурною одиницею управління стає не консультант, а консультативний проект, що здійснюється проектною групою (командою).

Консультативний проект є комплексною діяльністю, що має певні терміни початку і закінчення робіт, визначення у часі, обмеження у витратах, а також певні трудові, матеріальні і фінансові ресурси, які спрямовані на досягнення мети консультування.

Після визначення проблеми клієнта та сфери діяльності партнери призначають відповідального керівника проекту, що здійснює добір професіоналів, частково із тих, хто має досвід роботи у конкретній галузі, частково – зі знавців конкретного типу послуги. Новостворена команда формує підрозділ, що займається певним проектом. Одні й ті ж працівники можуть бути задіяні у 2-3 різних проектах, що створює матричну структуру управління.

У ході реалізації проектного підходу керівництво здійснює управління, яке передбачає планування, організацію, стимулювання і контроль за окремими консультативними проектами в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їхнього узгодження у часі.

Управління проектом спрямоване на вирішення таких завдань:

- визначення і обґрунтування цілі;
- визначення необхідного обсягу робіт;

- оцінка необхідних ресурсів;
- калькулювання і аналіз витрат проекту;
- побудова організаційної структури проекту;
- добір персоналу необхідної кваліфікації;
- підготовка необхідної документації;
- визначення термінів виконання проекту і графіка його реалізації;
- організація здійснення проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту.

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

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

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

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

- етап підготовки, що включає перший контакт, попередній діагноз проблеми, план завдання, пропозицію клієнту, контракт на консультування;
- етап діагнозу, що включає концептуальну основу діагнозу, виявлення необхідних фактів, джерела та шляхи отримання інформації, аналіз фактів, зворотний зв'язок з клієнтом;
- етап планування дій, що включає пошук ідей для рішень, розробку і оцінку альтернатив, показ клієнту пропозицій по впровадженню змін; впровадження, що розглядає роль консультанта у фазі впровадження, планування і контроль за впровадженням, навчання і підготовку кадрів в організації клієнта;
- завершальний етап, на якому проводиться оцінка, подальша робота та підсумковий звіт.

К. Макхем консалтинговий процес зводить до трьох блоків, або етапів: підготовка, виконання та завершення [9]. Г. І. Марінко виділяє передконтрактний, контрактний та післяконтрактний етапи консалтингового

процесу [10]. На наш погляд, найбільш вдалим та сучасним є розглядання процесу консультування О. Посадським як проекту з попередніми (передпроектними) та завершальними (післяпроектними) процедурами.

У процесі консультування консультант і клієнт сумісно йдуть шляхом від першого контакту через встановлення взаєморозуміння проблеми, шляхів її вирішення до отримання результату – задоволення клієнта і консультанта від впровадження змін.

Відповідаючи на **третє питання «Організація виконання консалтингового проекту»** здобувачі вищої освіти повинні сказати, що ***мета передпроектної стадії консалтингового процесу*** – забезпечення єдності в розумінні суті консультаційного проекту клієнтом і консультантом.

Передпроектна стадія починається з усвідомлення клієнтом проблеми, яку він допускає вирішити за допомогою консультантів. Далі йде збір інформації про консалтингові фірми, які працюють на ринку консалтингових послуг. Щоб дізнатися про них використовують Інтернет, за допомогою якого відвідують сайти консалтингових фірм; шукають інформацію в довідниках, використовують рекламну інформацію, рекомендації партнерів; вивчають статті та інші публікації спеціалістів у проблемній сфері тощо. На основі зібраної інформації роблять попередній відбір фірм, з якими є сенс вступити в контакт. Перший контакт може відбуватися як за допомогою Інтернету – запит на сайті, e-mail, Skype та інші існуючі способи, так і за допомогою телефону, факсу або при безпосередньому контакті.

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

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

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

Вибір консультантів або консалтингової фірми відбувається на основі ряду чинників:

- професійної репутації консультанта або фірми;
- популярності консалтингової фірми і позиції в рейтингу;
- наявність інформації про фірму в довідниках, спеціалізованих виданнях, Інтернеті;
- досвід роботи;

результати інших проектів;
 рекомендації інших клієнтів;
 якість пропозицій і презентацій;
 вартість послуг у співвідношенні з якістю;
 особисті характеристики, уміння завоювати розташування клієнта;
 рівень рекламних матеріалів, зокрема візитних карток;
 попередній позитивний досвід роботи з даною фірмою або консультантом.

Для того, щоб завоювати довіру клієнта необхідно:

знайти індивідуальний підхід і стати корисним;
 привернути увагу клієнта, дізнавшись, що його цікавить, і запропонувати те, що він може купити;
 показати свою обізнаність про клієнта;
 створити умови, при яких клієнт відчує себе впевнено;
 продемонструвати рівень знань галузі;
 прагнути ставити більше запитань, а не прорікати істини;
 уміти активно слухати;
 показати клієнтові ті вигоди, які він отримає від співпраці.

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

Технічне завдання, як правило, включає таку інформацію:

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

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

Проектна стадія консалтингового процесу

Мета проектної стадії консалтингового процесу –

забезпечити вирішення проблеми клієнта, тобто забезпечити позитивні зміни в діяльності клієнта відповідно до технічного завдання.

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

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

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

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

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

- виправлення ситуації, що погіршала (проблема корекції);

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 5. Тема 5 Комунікації в консалтінгу

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Комунікації в консалтінгу»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Комунікації «консультант-клієнт». Структура комунікацій клієнта і консультанта. Прийоми правильного і ефективного слухання.
2. Вербальні та невербальні комунікації.
3. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт».
4. Маркетинг консалтингових послуг. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг.
5. Заходи маркетингу по відношенню до різних типів клієнтів.
6. Реклама консалтингових послуг.
7. Діяльність по створенню суспільної думки.

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання** «Комунікації «консультант-клієнт». Структура комунікацій клієнта і консультанта. Прийоми правильного і ефективного слухання» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що поняття «комунікація» походить від латинського слова communication як похідного від *communicare* – робити загальним, зв'язувати, шлях сполучення, форма зв'язку.

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

Рис. 1.13. Елементи комунікаційного процесу між консультантом і клієнтом

Кодуючи повідомлення, відправник (консультант) повинен передбачити, як декодує (сприйме) його одержувач (клієнт). Ефективне кодування передбачає, що отримане повідомлення буде адекватно сприйнято одержувачем. Для цього необхідний зворотний зв'язок з клієнтом, який дасть можливість відстежити його реакцію на повідомлення. Одним з елементів комунікаційного процесу є перешкоди. Вони ускладнюють сприйняття повідомлення і впливають на зворотний зв'язок з клієнтом. Крім того, одержувач сприймає повідомлення не завжди так, як передбачає відправник, тому інформація спотворюється.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рис. 1.14. Структура комунікацій клієнта і консультанта

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

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

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

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

Консультант або клієнт повинні обов'язково враховувати характеристики слухача і мету промови. Кожен з них володіє своєю індивідуальною мовною манерою, яка доповнюється і невербальними засобами комунікації (інтонація, темп, тембр, паузи, акценти тощо). Налагоджений зворотний зв'язок між

консультантом та клієнтом дає можливість ініціаторові спілкування інтуїтивно «підстроїти» свою мову під співбесідника.

Вербальні комунікації

Невербальні комунікації

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

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

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

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

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

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

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

Відповідаючи на **третє питання** «Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт»» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що консультант, працюючи з клієнтом, повинен розуміти, що він може робити на нього сильний вплив. Це зв'язано з великою відповідальністю консультанта, яку він бере на себе. Вплив консультанта на клієнта може здійснюватися різними методами. М. Кубра виділяє такі [10]:

Демонстрація технічних знань. Авторитет консультанта в галузі технічних знань робить істотний вплив на позицію клієнта.

Прояв професійної чесності в роботі. Чесність, вірність зобов'язанням, методичність в підході, готовність ділитися своїми методами і знаннями робить вплив на клієнта.

Використання наполегливого переконання. Переконання клієнта в тому, що пропонується дія є правильною.

Вироблення загального погляду. Консультант і клієнт розділяють загальні погляди на те, як консультант намагається вирішити проблему клієнта і на підставі цього діє на людей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Відповідаючи на **четверте питання** «Маркетинг консалтингових послуг. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у сучасних умовах, як і будь-який вид бізнесу, консалтингові послуги потребують просування на ринку. Це пов'язано з конкуренцією, необхідністю інформувати потенційних клієнтів про послуги, створенням суспільної думки по відношенню до консалтингової фірми або консультанта. Крім того, консалтингові послуги специфічний вид бізнесу, який пов'язаний з формуванням довіри і довготривалих стосунків з клієнтами, тому в ньому особливу роль відіграє маркетинг взаємовідносин. Слід враховувати

також, що *консалтингові послуги в своїй більшості є послугами B2B* (бізнес для бізнесу), де рішення приймається відповідальними особами в інтересах підприємств, на яких вони працюють, або колегіально. Для прийняття такого рішення потрібна інформація про консалтингову компанію, її репутацію, досвід роботи на ринку в проблемних питаннях, реалізованих проектах.

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

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

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

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

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

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

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

Залицяння – це налагодження стосунків з клієнтами.

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

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

Вислуховування – це накопичення інформації про ринок.

Відповідаючи на **п'яте питання** «Заходи маркетингу по відношенню до різних типів клієнтів» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що Маркетинг консалтингових послуг по відношенню до нових і до наявних клієнтів має свої особливості.

Для залучення нових клієнтів використовують наступні дії.

1. Проводять маркетингове дослідження і сегментування ринку, виділяють ті сегменти, на яких є шанс успішної роботи. Такі сегменти володіють достатньою потенційною доходністю, невеликою конкурентністю і доступністю.
2. Беруть участь у заходах, в яких можуть бути присутні представники потенційних клієнтів.
3. Демонструють компетенції в ході участі у проектах, семінарах, конференціях, симпозіумах, відображають їх у публікаціях.
4. Віддають перевагу особистому спілкуванню з потенційними клієнтами.
5. Підтримують зв'язок з наявними клієнтами з метою розширення контактів і отримання рекомендацій від них.
6. Створюють сайти та просувають їх у мережі.
7. Надають рекламу в спеціалізованих виданнях та розміщують посилання в мережі Інтернет.
8. Розробляють та впроваджують програму PR, за допомогою якої збільшують обізнаність широких кіл громадськості і потенційних клієнтів про фірму, створюючи добру суспільну думку.

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

1. Побудову особистих взаємин з представниками і керівництвом клієнта.
2. Проводять додаткові роботи при реалізації проектів.
3. Розширюють знання про галузь клієнта та його компанію.
4. Ініціюють нові контакти на основі пропонування інновацій.
5. Роблять ділові візити, дзвінки.
6. Проявляють інтерес до справ клієнта за результатами реалізованих проектів.
7. Запрошують на заходи, що проводить консалтингова фірма представників клієнта.
8. Беруть участь у заходах, що проводить клієнт.
9. Впроваджують заходи щодо підтримки обізнаності та довіри до консалтингової фірми.
10. Розробляють можливості *on-line* консультацій на сайті консалтингової компанії.
11. Використовують усі можливості Інтернет для піддержання зв'язків з клієнтами.
12. Проводять розсилку рекламних буклетів та прес-релізів.
13. Роблять презентації на професійних зборах для піддержання своєї репутації в професійних колах і в очах своїх клієнтів.

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

15. Впроваджує CRM-технології для впровадження маркетингу взаємовідносин.

Відповідаючи на **шосте питання** «Реклама консалтингових послуг» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що за своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, і тому вони не потребують масової реклами. Консалтингові компанії майже не дають пряму рекламу, і лише деякі практикують іміджеву, що більше впливає на свідомість, чим на поведінку потенційних клієнтів.

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

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

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

Основною метою рекламної кампанії консалтингових послуг може бути:

- створення обізнаності потенційних клієнтів про фірму та послуги;
- підтримка у потенційних клієнтів обізнаності про марку і послуги компанії, нагадування про неї; – створення позитивного іміджу компанії та його підтримка; – формування довіри до консалтингової компанії; – формування та підтримка бренду компанії. Розглянемо основні засоби розповсюдження реклами для консалтингових послуг.

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

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

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

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

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

Реклама «direct-mail» дозволяє робити пропозиції безпосередньо звертаючись до топ-менеджменту підприємств. Для цього необхідно зробити список розсилки (адресну програму), прийняти рішення до кого безпосередньо буде особисте звернення і з якою пропозицією.

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

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

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

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

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

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

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

Відповідаючи на **сьоме питання** «Діяльність по створенню суспільної думки» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що основними методами, за допомогою яких консалтингова компанія може створювати позитивну суспільну думку, можуть бути такі.

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

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

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

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

2. Використання фірмового стилю

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

3. Формування корпоративної культури.

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

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

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

4. Використання кіно- і фотозасобів.

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

5. Використання усної мови.

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

6. Спонсорство.

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

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 6. Тема 6 Класифікація методів аналізу і вирішення проблем

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Класифікація методів аналізу і вирішення проблем»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Класифікація методів аналізу та вирішення проблем.
2. Аналіз причини і наслідку (діаграма ішикави).
3. Аналіз причини і наслідку (гар-модель зейтгамла).
4. Ключові показники ефективності (key performance indicators).

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання** «Класифікація методів аналізу та вирішення проблем» **здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що працюючи з клієнтом, консультант використовує різні методи, методики, підходи для аналізу і вирішення проблем, тобто різний інструментарій. Серед них безліч методів, розроблених в математиці, економіці, психології, соціології, статистиці. Це такі методи, як експертна оцінка, ділові ігри, мозковий штурм, дерево цілей, групова робота, тестування, інтерв'ю, спостереження. У табл. 2.1 представлені методи аналізу та вирішення проблем, які використовуються в ході виконання консалтингових проектів [26].

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

1. За етапами консультування виділяють:

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

2. За технічними критеріями:

- методи вирішення технічних завдань.

3. За людськими чинниками:

- методи створення взаємин, сприятливих для проведення змін.

4. За методами застосування:

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

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

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

Відповідаючи на **друге питання** «Аналіз причини і наслідку (діаграма ішікави)» **здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що основна мета аналізу причини і наслідку – допомогти консультантові вирішити проблему клієнта за допомогою знаходження кореневої причини проблем так, щоб можна було вжити коригувальні заходи. Аналіз причини і наслідку, заснований на побудові

малюнка, на якому представлений взаємозв'язок між наслідком і його причинами, називають діаграмою Ішикави або "риб'яча кістка".

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

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

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

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

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

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

Етап 1 Етап 3

Ефект

Етап 2 Етап 4

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

Далі будують матрицю контрзаходів, яка є матрицею чинників і дозволяє побачити взаємозв'язок між результатом, кореневими причинами і контрзаходами (рис. 2.2). Вона використовується також для того, щоб переконатися, що контрзаходи відносяться до значимих корневих причин, а

так само для того, щоб визначити альтернативні контрзаходи, ефективність і здійснимість кожного контрзаходу. Контрзаходи показують, що треба зробити і як. Їх оцінка заснована на бальній системі визначення того, на скільки контрзаходи усунуть кореневу причину. Відповідно, найбільш високі бали отримують найбільш ефективні і найбільш здійснимі контрзаходи.

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

Відповідаючи на **третє питання** «Аналіз причини і наслідку (гар-модель зейтгамла)» **здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що для управління логістичними функціями в дистрибуції необхідно відмірювати параметри якості сервісу і будувати управління ними таким чином, щоб звести до мінімуму розходження між очікуваним та фактичним рівнем сервісу. Однією з моделей, що показує шляхи реалізації очікувань споживачів є Гар-модель Зейтгамла. У спрощеному виді вона має такий вигляд (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Спрощена GAP-модель оцінки якості послуг

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

Очікування споживачів

Компанія

Споживач

Сприймання послуги
споживачем

Процес обслуговування

Орієнтація на споживача, стандарти
обслуговування

Оцінка компанією споживацьких очікувань

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

Відповідаючи на **четверте питання** «Ключові показники ефективності (key performance indicators)» **здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що

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

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

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

Практичне заняття №7. Тема 7. Класифікація методів аналізу і вирішення проблем

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Класифікація методів аналізу і вирішення проблем»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Коучинг визначення та філософія коучингу.
2. Базові сфери компетенції коуча.
3. Сфери застосування коучингу.
4. Принципи коучингу.
5. Процес коучингу.

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання** «Коучинг визначення та філософія коучингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що високі швидкості сучасного життя роблять традиційні вертикальні ієрархічні структури управління бізнесом і суспільством занадто повільними, тому під впливом глобалізації вони поступово здають свої позиції. Прихильність індивідуумів

структурі, з одного боку, і захист, що надається структурою індивідуумові, з другого боку, починають слабшати. *Експерти визначають суть змін, що відбуваються, як перехід, що поглиблюється, від раціонального способу буття людини до емоційного.*

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

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

Згідно з Голлуєм,

«успіх у професійній діяльності = потенціал - перешкоди».

Первинною **передумовою коучингу** є тверда віра в те, що кожна людина і кожна організація має унікальний творчий потенціал, що дозволяє домагатися відчутних результатів в усіх сферах своєї життєдіяльності. Їх стримують лише обмежуючі переконання, стереотипи і, можливо, недолік окремих навичок і інформації.

Міжнародна федерація коучів (МФК) – організація, яка розробляє стандарти коучингу, дає наступне визначення коучингу як професії.

Професійний коучинг – це процес надання професійних послуг, що допомагають клієнтам домагатися якісно нових результатів у своєму особистому і професійному житті.

Процес коучингу дозволяє клієнтам поглибити свої знання, поліпшити ефективність і підвищити якість життя.

Отже, коучинг означає розкриття потенціалу особи для максимізації власної продуктивності і ефективності та усунення перешкод.

Коучинг, як один з видів консультування, в Україні став розвиватися з 2000 року. Він виник на перетині тренерства, психотерапії, менеджменту, фінансів, філософії, духовних навчань і спрямований на поліпшення життя клієнтів в професійній і особистій сфері. Часто його ототожнюють з психотерапією, але це не так.

Психотерапія націлена на виявлення першопричин проблем і спрямована в минуле, а **коучинг** спрямований на досягнення цілей, мобілізацію внутрішніх ресурсів і націлений в майбутнє. За допомогою

системи запитань і різної техніки і інструментів коуч допомагає людині визначити свої цілі, бажаний результат і знайти кращі способи їх досягнення.

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

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

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

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

Відповідаючи на **друге питання** «Базові сфери компетенції коуча» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що **Коуч** – це професіонал, який, *по-перше, уміє бачити і цінувати в людині і організації позитивне, - як в сьогоденні, так і в майбутньому. По-друге, це оптиміст, який бачить склянку "наполовину повною", швидше чим "наполовину порожньою". І, потретьє, коуч має спеціальні знання і навички, що дозволяють йому допомогти людині або команді самій побачити і розкрити цей потенціал за дуже короткий час.*

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

А. Основи

1. Відповідність етичним принципам і професійним нормам

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

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

В. Встановлення взаємин

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

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

С. Ефективні комунікації

5. Активне вислуховування (розпізнає мову, інтонацію і мову жестів; узагальнює, перефразовує, повторює і відтворює сказане клієнтом, щоб переконатися в чіткості і правильності розуміння; стимулює, вивчає і підтримує вираження клієнтом своїх почуттів).

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

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

Д. Допомога в навчанні і досягненні результатів

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

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

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

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

Відповідаючи на **третє питання** «Сфери застосування коучингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що *Коучинг застосовують по відношенню до особи (лайф-коучинг) і організації (бізнес-коучинг)*. Коучинг прискорює процес просування клієнта до його мети, допомагаючи йому зосередитися на бажаному результаті і відкриваючи ширший вибір альтернатив. У коучингу основна увага зосереджується на справжній ситуації клієнта і тому, які дії він готовий зробити, щоб досягти бажаного стану речей.

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

Особовий коучинг направлений на:

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

Бізнес-коучинг спрямований на:

- загальне підвищення ефективності діяльності організації;

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

Відповідаючи на **четверте питання** «Принципи коучингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що фундаментальні принципи коучингу будуються на наукових досягненнях в галузях нейролінгвістичного програмування (НЛП), еріксоновської терапії (механізм переконання, психологічного впливу на особу і групи людей, здатний змінювати думки, догми і стереотипи) і гуманістичній психології, універсальних етичних принципах і здоровому глузді. Виділяють п'ять фундаментальних принципів коучингу.

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

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

Процес змін проходить через чотири стадії.

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

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

поступово починаємо переміщатися у сферу "**усвідомленої**

компетентності", коли докладаємо свідомих зусиль, щоб реалізовувати нові стратегії поведінки.

І, нарешті, нові стратегії входять в звичку, і ми починаємо діяти на рівні "**неусвідомленої компетентності**".

2. Принцип системності. Наша свідомість, тіло і зовнішнє оточення є частинами єдиної системи, що розвивається і реагує на основі одних і тих же голографічних, кібернетичних структур.

Системний підхід означає, що усе в цьому світі взаємопов'язане. Усе, що впливає на одну з частин системи, обов'язково вплине на усю систему в цілому.

Дуже часто в житті ми зіткаємося з ситуаціями, які нам хочеться змінити, але практично нічого не можемо зробити, оскільки проблема тягнеться одна за одною. У цій ситуації треба намагатися зробити зміни абсолютно в іншій сфері, яка нам доступна. Ці маленькі кроки з часом приведуть до змін в системі, що відкриє для нас нові можливості.

Голографічна структура означає, що кожен елемент системи зберігає в собі відбитки інформації про усю систему і кожен його елемент. Тобто по фізичних тілесних проявах і оточенні можна судити про внутрішній психологічний стан людини, і навпаки, наша фізична активність накладатиме відбиток на наші думки, емоції і бажання. Крім того, за певних умов психологічний стан однієї людини або групи людей може призводити до глобальних змін. Отже, нічого не відбувається випадково, усе залежить від наших навичок бачити існуючі взаємозв'язки і використовувати їх.

Кібернетична структура означає, що усі взаємодії в системі - двосторонні. Тобто не лише ви впливаєте на навколишній світ, але і оточення впливає на вас, часто окрім вашої свідомості.

3. Принцип комунікації. Між будь-якими двома індивідуумами, що знаходяться в радіусі безпосереднього сприйняття, постійно відбувається обмін інформацією або комунікація. Це відбувається не лише на свідомому рівні, але і несвідомо, оскільки окрім прямого слуху, зору, відчуття тощо у нас постійно діють ще і периферійні слух, зір тощо, які постійно прочитують інформацію, "заганяючи" її прямо на підсвідомий рівень. Інформація передається на всіх напрямках не лише прямими, але і непрямыми шляхами - через посередників. Причому теж, не лише свідомо, але і несвідомо, не лише вербально, але і не вербально.

Іноді в процесі спілкування ми отримуємо не ту реакцію, яку чекаємо. Можливо, ми передаємо якісь неусвідомлені повідомлення на невербальному рівні (через позу тіла, жести, інтонації і так далі). Або ж ми не враховуємо способи сприйняття іншої людини: як відносну сприйнятливості її різних органів чуття, так і призми тих переконань ("фільтрів"), через які вона сприймає світ. Тому якщо ви не отримуєте ту реакцію, яку хочете, зробіть щось інше. Тобто, *немає невдач і поразок - є тільки зворотний зв'язок, з якого можна навчитися чомусь новому.*

4. Принцип сфокусованості на пошуку рішення. Для того, щоб повністю усунути проблему, немає необхідності знати її причину і її функцію. Тобто, пояснення проблеми і пошук рішення – це два абсолютно різних і незв'язаних процеси (якщо тільки ми самі їх не зв'яжемо). Ґрунтуючись на тому, що *чому більше приділяється увага, те і розвивається, коуч працює над пошуком рішення, а не займається рішенням проблем.* Він прямо або побічно намагається направити увагу клієнта на його ресурси і здібності, і таким чином вони починають працювати на нього.

5. Принцип утилізації. Коучинг - це виключно прагматична річ, що говорить про наступне :

- приймайте і використовуйте реальність людини (вашого клієнта);
- приймайте те, що людина висуває в якості важливого і цінного;

- зрозумійте цього гравця і його модель світу;
- кожна частина системи має цінність;
- у проблемах вже міститься їх рішення.

До принципу утилізації належать і **три головних правила коуча**:

1. Якщо щось працює, не намагайтеся це виправити.
2. Коли зрозумієте, що тут працює, робіть більш того, що працює.
3. Якщо щось не працює, не робіть це. Робіть щось інше!

Відповідаючи на **п'яте питання** «Процес коучингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що основний формат роботи коуча – **коуч-сесія**, яка припускає індивідуальну роботу у форматі часу (30-95 хв.). Основним інструментом коуча є коучингові запитання, які просувають клієнта до наміченої їм мети. На кожній із зустрічей клієнт вибирає мету розмови, тоді як коуч слухає, спостерігає і ставить запитання.

Результати коуч-сесії фіксуються в спеціальних **коуч-картах**, що включають прояснення цілей, постановку завдання, прогрес коучсесії, знайдені рішення і оцінку кінцевого результату. Коуч-карти стають елементами мозаїки в загальній картині формування мети.

Зазвичай за рахунок ефективних технологій, консультування, критичних зрушень у вирішенні проблеми вдається досягти за *тричотири сесії* – особистих або телефонних розмов, після чого подальше спілкування часто відбувається вже у рамках неформальних, довірчих стосунків. Схема роботи коуча представлена на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Схема роботи коуча

Суть роботи коуча полягає в тому, щоб допомогти клієнтові знайти відповіді на такі запитання (концепція чотирьох кроків коуча):

1. Чого я хочу?
2. Як я зможу цього досягти?
3. Чому для мене це важливо?
4. Як я зможу зрозуміти, що досяг бажаного?

Концепція чотирьох кроків коучингу є найзагальнішою структурою в арсеналі коуча. Усі інші інструменти є розширеннями або методами реалізації цієї структури. Часто клієнт приходить з нечітко сформульованими цілями, а ця концепція допомагає коучу організувати свою роботу. Розглянемо детальніше ці кроки коучингу.

Перший крок і найважливіший - це "Яка Ваша мета? Яке Ваше завдання?", "Якого результату Ви хочете досягти"? З цього розпочинається робота коуча, і з'ясування цього питання може зайняти декілька сесій.

Одна з основної техніки коучингу - це рамка результату.

Рамка - це та призма, крізь яку ми дивимося на навколишній світ. Відповідно, рамка результату - це прийом розгляду будь-якого завдання через призму кінцевого результату, який можна і треба досягти.

Аналіз проблем

Постановка завдань

Планування кроків

Підтримка мотивації

Результат

Частіше за все люди йдуть по життю, дрейфуючи від однієї події до іншої. *Проте розуміння того, що людина хоче насправді, є найважливішим компонентом здатності домагатися бажаного.* Тому, навіть якщо ми знаємо, куди хочемо прийти, не факт, що дійдемо. Навіть якщо усе зроблено правильно, можуть виникнути форс-мажорні обставини. Але якщо ми не знаємо, куди хочемо прийти, то факт, що не дійдемо. А навіть якщо і дійдемо, то ми все одно про це не дізнаємося, оскільки не знали, куди збиралися йти.

Знання результату, який людина хоче отримати в кожній певній ситуації, зосередженість на своєму бажанні допомагає правильно використовувати усі наявні в його розпорядженні ресурси і направити їх на досягнення мети. Тому *треба чітко, в деталях уявити собі бажаний результат.*

Мета має бути сформульована конкретним, позитивним чином. У процесі прояснення і конкретизації мети вона може трансформуватися, під первинною метою можуть ховатися інші, глибші. На заході цей ефект називають "ефектом матрьошки" (Russian doll). Ставлячи ефективні запитання та використовуючи інші методики, коуч допомагає клієнтові ставити добре сформульовані цілі, побачити результат, що стає фундаментом для подальшої роботи.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття №8. Тема 8. «Класифікація методів аналізу і вирішення проблем»

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Класифікація методів аналізу і вирішення проблем»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Еволюція практичного аутсорсингу.
2. Види аутсорсингу.
3. Переваги і недоліки аутсорсингу.
4. Вибір аутсорсингової компанії.
5. Етапи проекту аутсорсингу.

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання** «Еволюція практичного аутсорсингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у сучасних умовах все більш гостро встає проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних сфер діяльності. Одним з найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності є впровадження інноваційних форм внутрішньофірмової організації і взаємозв'язку із зовнішнім середовищем підприємства. Крім того, підвищення конкурентоспроможності вимагає концентрації ресурсів на стратегічних напрямках діяльності підприємства і зниженні витрат на обслуговуючі або непрофільні напрями. Таку можливість дає підприємствам застосування аутсорсингу. Сьогодні аутсорсинг розглядається як сучасна методологія створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій.

Аутсорсинг (від англ. «*Outsourcing*» або «*Outside resource using*» — використання зовнішніх ресурсів) — *це передача сторонньому підрядчикові деяких бізнес-функцій або часток бізнесу компанії*. При цьому підрядчик (аутсорсер) адаптує свої засоби і знання до конкретного бізнесу замовника і використовує їх в його інтересах. Іншими словами, *аутсорсинг є однією з форм організації бізнесу, заснованої на передачі частини функцій сторонній організації з метою скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, підвищення якості продукції і послуг, зменшення ризиків*.

Ідея залучення ресурсів спеціалізованої фірми для вирішення завдань, що стоять перед організацією, не є новою. Вона відома з часів, коли в економічній теорії, а потім і в науковому менеджменті сформувалися поняття розподілу праці, спеціалізації і кооперації. Проте саме в умовах економічної глобалізації розподіл праці і виробнича кооперація у світовому масштабі, а також розвиток теорії стратегічного управління, заснованого на позиціонуванні, відкривають абсолютно нові перспективи для вдосконалення системи управління на основі застосування аутсорсингу.

Сенс переходу на аутсорсинг полягає в тому, що послуги підрядчика обходяться підприємству дешевше, ніж самостійне управління непрофільною діяльністю, а якість послуг при цьому підвищується. Крім того, аутсорсинг додає бізнесу велику гнучкість, відвертість, визнання суспільних цінностей, необхідність їх підтримки і розвитку, стимулює формування довіри учасників ринку.

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

Термін *outsourcing* для визначення нової концепції управління був введений в 1989 р., коли компанія *Eastman Kodak* найняла сторонні організації для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації.

Період активного впровадження аутсорсингу у світі припав на 90-ті рр. XX ст., коли широке визнання отримала ідея поділу функцій на основні та другорядні і передачі останніх фахівцям у даній сфері. Це пов'язано з тим, що складова діяльності будь-якого підприємства – це витрати не лише на основний бізнес, але і на управління непрофільними активами. Непрофільні активи не завжди приносять прибутки, частіше навпаки, але вони життєво необхідні для нормальної роботи будь-якої компанії. І чим вона більша, тим значніше витрати, штат співробітників, а також навантаження на управлінський персонал.

Відповідаючи на **друге питання** «Види аутсорсингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у даний час існують три види аутсорсингу: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів і виробничий аутсорсинг.

ІТ-аутсорсинг – це передача спеціалізованої компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме: обслуговування мережевої інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній; створення і підтримка веб-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного устаткування; офшорне програмування (розробка програмного забезпечення на замовлення іноземних компаній).

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-створюючими. Один з його давно освоєних у світі напрямів - виробничо-господарський аутсорсинг, в який входять експлуатація об'єктів нерухомості, управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика, послуги професійного прибирання (клінінгові послуги) і робочого живлення, управління транспортним парком підприємства й інші функції. Зниження витрат при використанні цього виду аутсорсингу зазвичай досягає 10%.

Дослідження американського Інституту аутсорсингу показали, що найбільш динамічно розвиваються види аутсорсингу, що пов'язані зі сферою фінансів і бухгалтерського обліку. Швидко розвивається аутсорсинг кадрових процесів, який дозволяє ефективно вирішувати проблеми управління кадрами, засновані на найсучасніших технологіях, що дає можливість компаніям концентруватися на своїй основній діяльності.

При **виробничому аутсорсингу** підприємство передає підрядчикові свій виробничий ланцюжок або його частку в тих випадках, коли процес виробництва власними силами обходиться підприємству дорожче, ніж залучення аутсорсера. Першими передали частку виробництва на аутсорсинг виробники електроніки і телекомунікаційні компанії, а в даний час виробничий аутсорсинг поширився на більшість видів діяльності. Так, корпорація Ford дві

третини комплектуючих і послуг замовляє на стороні, Toyota займається фактично тільки проектуванням, збіркою і реалізацією продукції.

Виділяють такі критерії класифікації і види сучасного аутсорсингу [10]:

– *за критерієм генезису* - **екзогенний** і **ендогенний** аутсорсинг; перший вид характеризує процес появи і розвиток нових непрофільних функцій підприємства (наприклад, інформаційнотехнологічний) і початкову передачу нової функції аутсорсеру; другий вид відображає процес ліквідації внутрішньої організаційних ланок підприємницької структури і вживання аутсорсингових послуг з метою оптимізації внутрішньої структури (наприклад, обліковобухгалтерських послуг);

– *за критерієм кількості внутрішньої організаційних ланок, що заміщаються*, – **гетерогенний** і **гомогенний** аутсорсинг; перший вид передбачає заміщення декількох структурних ланок підприємницької фірми, другий – тільки однієї внутрішньої ланки підприємницької фірми з відповідними функціями і компетенціями;

– *за критерієм ролі використовуваних функцій провайдерів аутсорсингу в створенні і реалізації цінності* – **оперативний** і **адміністративний** аутсорсинг; перший вигляд передбачає, що використовуються частково або комплексно компетенції, безпосередньо направлені на створення або реалізацію продукту або послуги (виробничий, логістичний, маркетинговий); другий – вживання компетенцій провайдера, необхідних для обслуговування процесів створення і реалізації продукту (інформаційних технологій; інформаційній і економічній безпеці; фінансів і бухгалтерського обліку; юридичних послуг; управління і розвитку персоналу тощо);

– *за критерієм сформованості інтегрованої форми адміністрування підприємницького бізнесу* – **формальний** і **реальний**; перший вид властивий раннім стадіям аутсорс-проекту або невдалій практиці інтеграції із зовнішнім провайдером; другий відображає наявність стійких довірчих взаємин і взаємозв'язків споживача і провайдера, утворюючих інтегровану єдність їх бізнесу;

– *за критерієм взаємозв'язку з життєвим циклом підприємницької структури* – споживача аутсорсингових послуг:

розвивальний, характерний для стадії становлення підприємницького бізнесу з метою пошуку оптимальних взаємозв'язків у внутрішньому і зовнішньому середовищі і мобілізації зусиль на доказі наявності конкурентних переваг;

підтримуючий, застосовується на стадії зрілості бізнес-структури з метою збільшення економічного простору для реалізації своїх конкурентних переваг (наприклад, збиральні виробництва автоконцернів у інших країнах);

реноваційний, що впроваджується на стадії зміни підприємницької структури з метою вживання нових бізнес-ідей і бізнес-технологій (реінжиніринг).

Відповідаючи на **третє питання** «Переваги і недоліки аутсорсингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що к ерівництво підприємств

звертається до моделі аутсорсингу, коли перед ним гостро встає необхідність збереження своєї конкурентоспроможності, і в цьому сенсі аутсорсинг має низку істотних **переваг** (рис. 2.5).

Однією з основних переваг залучення підрядчика є скорочення поточних витрат і інвестицій до неосновних фондів. Залежно від вигляду аутсорсингу скорочення витрат на непрофільні сфери діяльності підприємства складає від 10% до 40%.

Важлива стратегічна перевага аутсорсингу – це можливість концентруватися на ключовому бізнесі. Аутсорсинг дозволяє керівній ланці підприємства не витрачати свої тимчасові ресурси на те, що не приносить прибутку. При аутсорсингу підприємство цікавлять тільки ціна й якість послуг, що надаються, а всі фінансові ризики несе сам підрядчик. За рахунок часткового скорочення і переводу персоналу в штат підрядчика збільшується інвестиційна привабливість підприємства, зростає показник вироблення основної продукції на штатну одиницю (продуктивність праці), що відбивається на вартості компанії в цілому. *З приходом підрядчика підвищується і рівень якості послуг, що надаються компанією, завдяки новим технологіям, автоматизації бізнес-процесів, ефективній системі контролю якості, швидкій реакції на зміну у зовнішньому і внутрішньому середовищі.* Таким чином, аутсорсер несе професійну відповідальність за якість послуг, що надаються.

Приймаючи в управління неосновні сфери діяльності, *аутсорсингова компанія привносить на підприємство світові досягнення і передові технології, що збільшує цінність послуги.*

Аутсорсер готовий робити значні інвестиції в устаткування, технології, кадри для підвищення

Рис. 2.5. Переваги аутсорсингу [9]

Окрім перерахованих переваг, аутсорсинг має певні **недоліки**. Так, *при передачі на аутсорсинг декількох функцій виникає реальний ризик втрати інформації і появи нового конкурента, який буде використовувати досвід і знання компанії, що замовляє аутсорсинг.*

Понизити цей ризик можна, якщо замовити аутсорсинг різних бізнесфункцій різним аутсорсерам, хоча це спричиняє за собою збільшення витрат. Крім того, первинне значення має знаходження добросовісних партнерів, що відмінно зарекомендували себе на ринку послуг, а також складання з ними юридично грамотних контрактів.

Відповідаючи на **четверте питання** «Вибір аутсорсингової компанії» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що важливим моментом при перекладі бізнес-функцій або процесів на аутсорсинг є вибір аутсорсингової компанії. Існує декілька **вимог, яким повинна відповідати професійна аутсорсингова компанія**.

1. *Гнучкість і швидкість ухвалення рішень.* До початку роботи з підрядчиком досить складно визначити, чи володіє він цими якостями. Тут слід звернути увагу на досвід роботи аутсорсера, а також на клієнтську базу в

профільній сфері або суміжних сферах діяльності підприємства. Гнучкість і швидкість ухвалення рішень часто залежать не лише від внутрішньої організації аутсорсингової компанії, але і від її місця розташування. Це особливо важливо, коли підприємство має декілька власних об'єктів у регіонах. У цьому випадку краще залучити підрядчика національного рівня, який готовий відкрити самостійний регіональний підрозділ.

2. *Клієнтоорієнтованість.* Слід звернути увагу, як аутсорсер поводить себе в процесі підготовки контракту, звернути увагу на якість зустрічей, на своєчасність ділового листування, на бажання обговорити додаткові пропозиції і тому подібне

3. *Прозорість і зрозумілість дій.* На будь-якому етапі співпраці аутсорсер повинен обґрунтувати будь-яку зміну розцінок, умов роботи та якості послуг.

4. *Гарна репутація, імідж.* Велике значення має репутація аутсорсера. Тому аутсорсингова компанія має бути готова надати список своїх клієнтів і їхні рекомендації.

5. *Широкий асортимент послуг.* Практика показує, що, перевівши одну непрофільну функцію на аутсорсинг і оцінивши її ефективність, підприємства, як правило, замислюються над тим, щоб передати підрядчикові й інші неосновні сфери діяльності. Вибір ще одного підрядчика, обстеження підприємства, процес передачі функцій дуже трудомісткі, тому раціональніше передати максимальну кількість функцій одного типу підрядчикові, який вже довів свою спроможність. Робота з одним аутсорсером приносить підприємствам значні економічні вигоди за рахунок спільної економії на управлінських витратах, полегшує стосунки клієнта з підрядчиком, завдяки наявності єдиного управлінського центру, сприяє вибудовуванню довгострокових довірчих стосунків. Таким чином, перевагу слід віддавати підрядчикові з широким асортиментом послуг.

6. *Оптимальна вартість послуг аутсорсера.* Ухвалюючи рішення про аутсорсинг, важливим моментом є зниження витрат компанії, тому пропозиції аутсорсерів ретельно аналізуються з позицій економічної доцільності.

7. *Розвинена корпоративна культура.* Велика роль довіри і взаєморозуміння між сторонами, що виникає вже при перших зустрічах і що зміцнюється в процесі роботи, схожість корпоративних культур і цілей розвитку, готовність вчитися один у одного і разом долати складні ситуації. Ці аспекти не менш важливі, чим детальне опрацювання юридичних аспектів, регламентів взаємодії і механізму штрафних санкцій. Встановлення партнерських стосунків на ранніх етапах і їх націленість на довгострокову співпрацю двох компаній дозволяє сподіватися на успіх в аутсорсинговому проекті.

Відповідаючи на **п'яте питання** «Етапи проекту аутсорсингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що ухвалення стратегічного рішення керівництвом компанії про використання аутсорсингу вимагає всебічної організаційної і економічної підготовки. Розробляється аутсорсинг-проект, що є

цілеспрямованою зміною конфігурації бізнес-системи з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоспроможності.

Розробку аутсорсинг-проекту здійснюють у декілька етапів.

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

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

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

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

5. Розробка умов контракту і його підписання.

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

7. Моніторинг аутсорсингових послуг.

8. Оцінка ефективності аутсорсингу і ухвалення рішення про подальше його використання або припинення контракту. Для оцінки ефективності аутсорсингових послуг використовуються такі методи, як метод експертних оцінок, метод еталонного тестування (бенчмаркінг), метод розрахунку сукупної вартості володіння (СВВ), метод співвідношення витрат і вигод (ефекту), методика порівняння витрат на виконання бізнес-процесів власними силами підприємства і ціною (витратами) придбання процесу в аутсорсера та інші.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття №9. Тема 9. Класифікація методів аналізу і вирішення проблем

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Класифікація методів аналізу і вирішення проблем»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Бенчмаркінг поняття і етапи розвитку бенчмаркінгу.

2. Розвиток бенчмаркінгу.
3. Переваги бенчмаркінгу.
4. Типи бенчмаркінгу.
5. Інтегральна класифікація бенчмаркінгу.
6. Принципи бенчмаркінгу.
7. Процес бенчмаркінгу.

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання** «Бенчмаркінг поняття і етапи розвитку бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що в умовах турбулентного середовища, глобалізації економічних процесів, високо конкурентного ринку, обмеженості ресурсів пріоритетними завданнями для підприємств стає пошук нових форм підвищення конкурентоспроможності, у тому числі на основі розробки і реалізації стратегій активного інноваційного розвитку підприємств за рахунок вивчення передового досвіду, технологій як в галузі, так і в світовій економіці в цілому. Вирішення даної проблеми можливе за рахунок застосування такого інструменту як бенчмаркінг. Його застосування орієнтує на випередження розвитку об'єкта управління, дозволяє підняти дослідження, що проводяться з метою вивчення і застосування передового досвіду, на якісно новий рівень.

Інтегруючись у систему управління і корпоративну культуру підприємства, бенчмаркінг дозволяє встановлювати цілі, відповідні вимогам світового ринку, виявляти кращі стратегічні рішення і бізнес-стратегії для систематичного вдосконалення його діяльності. Необхідність і можливість використання передових світових і вітчизняних досягнень є насувною потребою для бізнесу.

Термін «бенчмаркінг» є англomовним і не має однозначного перекладу українською мовою. Він походить від слова «*benchmark*», яке означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад, відмітку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря.

У діловій літературі існує безліч визначень бенчмаркінгу, розглянемо деякі з них (табл. 2.9). За родоначальників бенчмаркінгу вважають японців, які на основі дослідження європейських і американських товарів виявляли їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали подібні товари за нижчою ціною. При цьому технології і ноу-хау вони переносили з однієї сфери бізнесу в іншу.

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

Відповідаючи на **друге питання** «Розвиток бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи з середини 80-х років. У цей період публікуються перші статті в «Харвард Бізнес Рев'ю». У 1989 р. Pims проводить форум – «Рада з бенчмаркінгу», на якому колективно розробляється методологія бенчмаркінгу і основи його застосування на підприємствах; у цьому ж році з'являється перша книга, написана одним з керівників Ксерокс. Фахівці починають писати про типи бенчмаркінгу, розробляються різні моделі.

У даний час бенчмаркінг входить в трійку найбільш популярних методів управління бізнесом. В Японії, США та інших країнах держава підтримує програми бенчмаркінгу, тому що вважається, що завдяки цьому виграє економіка країни.

Таким чином, *бенчмаркінг - це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще за нас і вивчення, удосконалення і вживання їхніх методів роботи.*

Процес еволюції бенчмаркінгу, його вдосконалення представлений на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Розвиток бенчмаркінгу

На першому етапі бенчмаркінг був *реінжинірингом* або ретроспективним аналізом продукції. На другому етапі розвивається *бенчмаркінг конкурентоспроможності*. На третьому етапі розвивається *бенчмаркінг процесів*, завдяки якому підприємства

Третє покоління

Бенчмаркінг процесу

П'яте покоління

Глобальний бенчмаркінг

Четверте

Стратегічний бенчмаркінг

Друге покоління

Бенчмаркінг конкурентоспроможності

Перше покоління

Реінжиніринг лідери дістають можливість повчитися не у конкурентів, а у підприємств поза їх сектором або галуззю.

Четверте покоління бенчмаркінгу - це *стратегічний бенчмаркінг*, який розглядається як систематичний процес, направлений на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик виробництва на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

П'яте покоління - *глобальний бенчмаркінг* розглядається як інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва.

Відповідаючи на **третє питання** «Переваги бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що в умовах сильної конкурентності ринків жодне підприємство не може вижити, не приділяючи серйозної уваги вивченню

сильних сторін конкурентів і не навчаючись досвіду кращих. У цих умовах головною перевагою бенчмаркінгу є те, що він не лише пояснює, наскільки успішним ви можете бути, але і вказує, як змінити спосіб вашого ведення бізнесу, щоб досягти найбільшої ефективності. Це зрештою дає визнання, нових клієнтів, високий рівень винагороди, задоволеність персоналу, владу.

Глава International Benchmarking Clearinghouse Джей Грейсон виділяє наступні причини популярності бенчмаркінгу [32]:

- *Глобальна конкуренція.* В епоху глобалізації бізнесу компанії усвідомлюють необхідність всебічного і детального вивчення кращих досягнень конкурентів і подальшого використання отриманої інформації з метою власного виживання.

- *Винагорода за якість.* Все більшого поширення набувають конкурси на звання лідера в галузі якості, що проводяться на національному рівні. Обов'язковою умовою участі в них, окрім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, що випускаються ними, є вживання концепції бенчмаркінгу.

- *Необхідність адаптації і використання світових досягнень* в галузі виробничих і бізнес-технологій. Щоб не залишатися позаду своїх конкурентів, усім компаніям, незалежно від розміру і сфери діяльності, необхідно постійно вивчати і застосовувати передовий досвід в галузі виробництва і бізнес-технологій.

Для організацій бенчмаркінг має такі переваги [35]:

1. Дає можливість подолати застій в керівництві, вказати на помилки в уявленні про положення справ.
2. Дає поштовх від самозаспокоєння до прагнення досягти поліпшення.
3. Допомогає виявити сильні і слабкі сторони підприємства.
4. Дає підприємству ранні сигнали про відставання.
5. Ставить нові цілі.
6. Допомогає розставити пріоритети в своїй діяльності щодо поліпшення роботи.
7. Націлює на застосування кращих процесів і практик менеджменту.
8. З'ясовує рівень підприємства в порівнянні з кращими в галузі, країні, світі.
9. Забезпечує підприємство випробуваними методиками дій, що коректують.
10. Відкриває нові технології і методи управління підприємством.
11. Концентрує увагу на ключових чинниках успіху підприємства.
12. Дозволяє здійснити великомасштабні поліпшення.
13. Допомогає підприємству навчатися на досвіді інших.
14. Створює культуру безперервного удосконалення.
15. Скорочує витрати на процес поліпшення.
16. Веде до швидкого впровадження нових підходів при меншому ризику.
17. Сприяє підвищенню кваліфікації персоналу.
18. Скорочує цикл впровадження нововведень.
19. Змінює масштаби компаній.

20. Покращує головні фінансові показники.

Відповідаючи на **четверте питання** «Типи бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у різних літературних джерелах виділяють різні типи бенчмаркінгу, тобто їх також багато, як і визначень бенчмаркінгу. У кожного з них є свої переваги та недоліки, кожен з них може бути доречним в тій чи іншій ситуації. Розглянемо одну із сучасних класифікацій бенчмаркінгу (табл. 2.10) [37].

Відповідаючи на **п'яте питання** «Інтегральна класифікація бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що

Інтегральна класифікація бенчмаркінгу

Таблиця 2.10

Критерій класифікації	Типи бенчмаркінгу	Сутність бенчмаркінгу
1	2	3
Об'єкт бенчмаркінгу	Операційний	порівняння показників діяльності
Процесний	порівнює окремі робочі процедури та системи	
Проектний	порівнює рівні розвитку процесів управління проектами в організаціях будь-яких типів	
Стратегічний	порівняння різних стратегій	
Тип партнера по бенчмаркінгу	Внутрішній	порівнює ефективність функціонування аналогічних бізнеспідрозділів в середині самої організації
Зовнішній	порівнює організацію, її бізнеспроцеси з іншими організаціями, їх бізнес-процесами	

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Конкурентний	порівнює конкурентів з метою отримання конкурентних переваг	
Галузевий	порівнює організації однієї галузі, не обов'язково конкурентів	
Міжгалузевий	порівнює організації з	

	різних галузей, у яких схожі бізнес-процеси, або досвід яких заслуговує на впровадження	
Загальний	порівнює операції між непов'язаними галузями	
Функціональний	порівнює схожі процеси в галузі	
Комбінований	порівнює процеси, операції, організації як в галузі так і між галузями	
Методика проведення	Індивідуальний	проведення самостійного порівняння з іншими організаціями
На основі самооцінки	при проведенні самооцінки відповідності критеріям преміювання в галузі якості	
Партнерський	проводиться на підставі взаємної домовленості компаній, що порівнюються, через укладання бенчмаркінгового договору	
Асоціативний	проводиться організаціями, які знаходяться у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації є в Кодексі поведінки бенчмаркінгу	
Методика проведення	Консультативний	порівняння організації з іншими з використанням контактної консультаційної служби, яка може діяти зовсім незалежно, збирати та аналізувати інформацію без відволікання персоналу організації

Закінчення табл. 2.10

1	2	3
Масштаб проведення	Організаційний	порівняння на рівні організацій
Регіональний	порівняння на рівні регіонів	
Національний	порівняння на	

	національному рівні	
Міжнародний	порівняння на міжнародному рівні	
Глобальний	порівнює організації, масштаб яких виходить за рамки однієї держави, або які діють на глобальному ринку, це також інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва	

Відповідаючи на **шосте питання** «Принципи бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу:

1. Взаємність. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на стосунках, згоді і обміні даними, які забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін. Для цього спочатку необхідно погоджувати межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі тільки врахування правил гри усіма учасниками гарантує добрий результат. Тому все повинно бути заздалегідь встановлено і узгоджено.

2. Аналогія. Оперативні процеси партнерів мають бути схожими, оскільки група дослідників повинна мати можливість оцінити будь-який процес і перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв відбору партнерів по бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. Вимір. Бенчмаркінг – це порівняння характеристик кількох підприємств. Його мета – встановлення того, чому існують відмінності в характеристиках і як досягти їх якнайкращого значення. Найважливішим є визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити їх на основі вивчення процесу.

4. Достовірність. Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

Відповідаючи на **сьоме питання** «Процес бенчмаркінгу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що процес бенчмаркінгу дозволяє краще дізнатися палі підприємство, рівень його конкурентоспроможності, визначити кращі методики і включити їх у свій актив. Як *об'єкти для бенчмаркінгу виділяють [1]:*

- ділові процеси;
- устаткування;
- виробничі процеси;
- продукти і послуги.

У науковій літературі пропонуються різні моделі проведення бенчмаркінгу. Вони включають від 4 до 30 етапів процесу бенчмаркінгу. Розглянемо спільну модель 10-етапного процесу проведення бенчмаркінгу, розроблену Робертом З. Кемпом.

I. Планування бенчмаркінгу

1. *Визначення об'єктів бенчмаркінгу.* На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшеннях; проводиться оцінка ефективності діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, на скільки глибоким має бути бенчмаркінг.

2. *Вибір партнера по бенчмаркінгу.* На цьому етапі необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг: зовнішнім або внутрішнім; проводиться пошук підприємств, які є еталонними; встановлюються контакти з цими підприємствами; формулюються критерії, за якими проводитиметься оцінка і аналіз.

3. *Визначення способу отримання інформації і збір даних.* На даному етапі необхідно зібрати інформацію про своє підприємство і партнерів по бенчмаркінгу. Для цього визначають найбільш відповідний спосіб збору інформації. Використовують як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація має бути всесторонньо перевірена.

II. Аналіз

4. *Визначення пропусків, слабких сторін.* На даному етапі отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат. Встановлюється ступінь відставання підприємства від партнерів за вибраними показниками ефективності.

5. *Прогнозування майбутнього рівня ефективності.* На даному етапі встановлюються бажані рівні ефективності роботи підприємства, доводяться результати вживання бенчмаркінгу до всіх зацікавлених сторін з метою отримання допомоги в їх застосуванні на практиці. Встановлюються конкретні цілі і завдання у сфері підвищення ефективності функціонування підприємства, розробляється план впровадження, процедури контролю.

III. Інтеграція

6. *Донесення результатів бенчмаркінгу до керівництва і їх сприйняття.* Етап включає підготовку звіту за проектом бенчмаркінгу, який обговорюється з кожним з керівників.

7. *Постановка функціональних цілей.* Ухвалюється рішення про майбутній стан об'єкта або процесу.

IV. Дія

8. *Розробка плану дій.* Розробляється план управління організаційними змінами, що підтримують рішення про майбутній стан об'єкта або процесу, затверджується кошторис на реалізацію.

9. *Реалізація дій з моніторингом.* Проводяться заплановані заходи і відстежується їх результат. Моніторинг повинен включати відстежування еволюції індикаторів ефективності шляхом регулярного виміру досягнутої продуктивності, а також спостереження за технологічним процесом для виявлення змін, кроків, що відбуваються, і дій.

10. *Повторне обстеження.* Оцінюється й аналізується процес впровадження. При необхідності коректуються вибрані орієнтири для бенчмаркінгу. Прагнуть, щоб змінні процеси досягли найвищої ефективності.

V. Зрілість

Повторно обстежені об'єкти повністю інтегровані в робочу практику.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національної системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття №10. Тема 10. Класифікація методів аналізу і вирішення проблем

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Класифікація методів аналізу і вирішення проблем»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Базові поняття реінжинірингу.
2. Стадії реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Ролі в реінжинірингу Бізнес-процесів.
4. Створення структури РБП.
5. Процес реінжинірингу. Створення карти процесу.
6. Принципи реінжинірингу.
7. Концепція «шість сигм» сутність концепції «шість сигм».
8. Основні етапи розвитку концепції «шість сигм».
9. Принципи концепції «шість сигм».
10. Створення команди для впровадження концепції «шість сигм».

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання** «Базові поняття реінжинірингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що більшість підприємств, організацій

побудовані по функціях і ієрархіях. Проте, хоча функціональне управління використовується широко, загальновизнаним фактом є те, що така система має певні недоліки. Це пов'язано з тим, що функціональні структури зацікавлені у виконанні своїх вузьких функцій і їх не хвилюють інші проблеми. Крім того, існує певна конкуренція між функціональними структурами підприємства, а процеси, що відбуваються в ньому, не скоординовані в достатній мірі між функціональними відділами.

Альтернативним функціональному методу управління підприємством є *процесний підхід, в основі якого лежить виділення в організації бізнес-процесів (процесів) і управління цими процесами.*

Процесний підхід розглядає підприємство як бізнес-систему, в якій протікають бізнес-процеси.

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

Розглядаючи підприємство з позицій системного підходу, можна виділити певні блоки, які характеризують діяльність бізнес-системи.

З одного боку, підприємство функціонує в ринковому середовищі, де присутні клієнти, конкуренти та інші чинники, що формують стан середовища, попит, пропозицію, тому поведінка бізнес-системи, цілі її функціонування – результат реакції на ринок; з іншої – стан самої бізнес-системи теж є результатом ситуації, що склалася на ринку.

Проте адекватність реакції на ринок і внутрішній стан системи є результатом також і внутрішніх чинників: рівень системи управління, інтеграції маркетингу в структуру управління, розвиток інновацій, організація виробничого процесу, забезпеченість ресурсами.

Робота в бізнес-системі не рухається вгору і вниз уздовж функціональної ієрархії, вона тече крізь організацію у вигляді набору бізнес-процесів.

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [38]. Або **бізнес-процеси** — це потоки роботи, які мають свій початок і кінець. Початком є *первинний вхід*, а кінець – це *первинний вихід*. Наприклад, первинний вхід – отримання заявки на перевезення, а первинний вихід – надання послуги з перевезення.

Після початку процесу у нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація може знадобитися на різних стадіях процесу. Аналогічно вторинним входам з'являються і вторинні виходи, які є побічним продуктом виконаного процесу і не є його головною метою.

Крім того на будь-якому підприємстві, в організації існують як основні так і допоміжні процеси.

Основні процеси — це процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам.

Допоміжні процеси забезпечують існування первинних процесів. Наприклад, на транспорті основним бізнеспроцесом є перевезення вантажів або пасажирів, а допоміжним – підтримка рухомого складу в технічно справному стані, в торгівлі основний процес – продаж товарів, допоміжний – розфасовка товарів.

Крім того, бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, можна розділити на **виробничі** і **управлінські**. Кожен з процесів має свою технологію, необхідне устаткування, і те, що потрібне для його виконання.

Розгляд підприємства як бізнес-системи, в якій відбуваються бізнес-процеси, дає можливість побудувати роботу підприємства так, щоб кардинально підвищити його ефективність і конкурентоспроможність. З цією метою застосовують такий потужний засіб, як реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було раніше. Іншими словами, це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства для досягнення різких стрибкоподібних змін з метою поліпшення найбільш істотних показників його функціонування.

Відповідаючи на **друге питання** «Стадії реінжинірингу бізнес-процесів» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що

1. Опис підприємстві бізнес-процесів, що використовуються

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

2. Ухвалення рішення про те, над яким процесом необхідно працювати

Це рішення повинне базуватися на таких оцінках:

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

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

3. Виділення ресурсів для РБП-проекту

Ресурси для здійснення реінжинірингу включають людські ресурси, тимчасові ресурси та ресурси, що необхідні для навчання.

Людські ресурси потребують призначення команди по реінжинірингу з п'яти - семи чоловік і ключових фігур, потрібних для проведення РБП-проекту.

Важливою часткою вимог відносно ресурсів є виділення **необхідного часу** команді реінжинірингу і активна підтримка процесу з боку вищих менеджерів.

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

4. Управління змінами

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

Відповідаючи на **третє питання** «Ролі в реінжинірингу Бізнес-процесів» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у *реінжинірингу бізнес-процесів* виділяють *шість ключових ролей*:

1. Власник процесу (process owner)
2. Учасник команди (team member)
3. Лідер команди (team leader)
4. Комунікатор (facilitator)
5. Координатор (coordinator)
6. Зовнішній консультант (external consultant).

Власник процесу відповідає за хід і результат всього процесу в цілому, а оскільки процеси пронизують все підприємство, це передбачає відповідальність за роботу різних функціональних підрозділів. Роль власника процесу полягає в тому, щоб робити все необхідне для забезпечення продуктивності, ефективності і адаптації всього процесу і кожної з його складових частин.

Реінжинірингові проекти проводяться спеціально підібраними *командами учасників* з числа працівників підприємства. Учасники команди отримують підтримку і методичне забезпечення від консультанта. Команда повинна складатися з п'яти-семи чоловік. При виборі необхідно враховувати баланс ролей між учасниками команди. Кожен з них від природи має певні сильні сторони і переваги, а також відіграє певну роль в роботі команди.

Кожна команда має *лідера*. Ідеальний кандидат в лідери — це керівник підрозділу, що виконує центральні функції процесу. Оскільки реінжинірингові проекти за природою своєю радикальні, лідери таких команд в ідеалі повинні уміти відірватися від стереотипів.

Мета комунікатора — спостерігати за процесом роботи груп і зробити так, щоб в ході зборів ніщо не шкодило якості і кількості результату. Роль комунікатора передбачає роботу насамперед з лідером, але також і зі всією командою, щоб забезпечити успіх проекту. Основне його завдання — спільно з лідером вести підготовку зборів, відвідувати збори команди, по можливості навчати команду різним методам, які їй можуть знадобитися, і, нарешті, аналізувати разом з лідером підсумки зборів команди.

На великих підприємствах, де одночасно йде декілька проектів, існує потреба в *координаторі*. На невеликих підприємствах або у разі, коли йде всього один проект, цю роль можна поєднати з обов'язками комунікатора. Роль координатора полягає в наступному:

1. Забезпечити необхідну підтримку командам і злагоджену роботу всіх частин проекту.

2. Забезпечити необхідний зв'язок між різними реінжиніринговими проектами. Інколи деякі ділянки є спільними для декількох процесів, і в цьому випадку необхідно перевірити, щоб не було дублювання роботи, і результати різних команд були сумісними між собою.

3. Забезпечити зберігання потенційно корисної інформації, щоб нею могли скористатися майбутні команди або інші працівники підприємства.

Роль *зовнішнього консультанта* виконує консультант. Для реінжинірингу бізнес-процесів запрошують консультанта-експерта або консультанта по процесах. Консультанти-експерти використовують свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити працівникам підприємства, що потрібно робити і, якщо необхідно, беруть участь у впровадженні свої пропозиції. У свою чергу консультант по процесах — це той, хто за допомогою комбінації педагогічних, розвиваючих і комунікативних прийомів "витягує" відповіді з працівників підприємства і забезпечує їм необхідну підтримку при впровадженні.

Різниця між цими двома стилями в тому, що в першому випадку контроль знаходиться в руках експерта, а в другому випадку — в руках підприємства, оскільки консультант по процесах виходить з того, що усі відповіді вже існують в головах працівників підприємства, і їх необхідно висловлювати. Такий консультант вважає, що контроль повинен знаходитися в руках підприємства, а не консультанта, оскільки без консультанта програма, процес або система зупиняться.

Відповідаючи на **четверте питання** «Створення структури РБП» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що сформована команда вирішує проблеми реінжинірингу під час семінарів. Етапи проведення семінарів включають [6]:

1. Узгодження базових правил.
2. Формулювання місії підприємства.
3. Вироблення і узгодження критичних чинників успіху (CSFs).
4. Виявлення ключових бізнес-процесів (KBPs).
5. Узгодження ключових бізнес-процесів.
6. Прив'язка KBPs і CSFs.
7. Ранжирування процесів.
8. Вибір процесів для реінжинірингу.

На початку семінару команда повинна *погоджувати набір базових правил*, яких вона дотримуватиметься. Далі *формулюють місію підприємства*, що дозволяє зосередити увагу на головному. Місія повинна відповідати таким критеріям: бути зрозумілою; такою, щоб її можна було передати людям; викликати довіру; бути придатною до використання.

Команда повинна *оцінити місію за цими критеріями* і погоджувати зміни, які потрібні, щоб місія їм відповідала. Крім того, команда проводить *узгодження невеликого числа цілей* нижчого рівня, які безпосередньо витікають

з головної мети, заявленої в місії. Вони є критичними чинниками успіху. Як правило, таких чинників виділяють не більше восьми.

На наступному етапі виділяють ключові бізнес-процеси і визначають взаємозв'язок між процесами і критичними чинниками успіху. Кожен процес, що відповідає критерію, позначається хрестиком в колонці під даним CSF. Потім команда ще раз розглядає процеси і робить висновок про достатність або недостатність їх для досягнення CSF. У разі виявлення недоліків у процесах, ці недоліки знищують.

Далі команда розглядає кожен процес і підраховує число CSFs, на яких він впливає, і записує це число в передостанню колонку таблиці. Число CSF, на яке впливає даний процес, дає приблизну і відносну оцінку його важливості. Процеси, що впливають на велику кількість CSFs, будуть, швидше за все, критичнішими для діяльності організації, ніж ті, що впливають на один або два чинники.

Розглядаючи процеси, команда повинна поставити їм узгоджені оцінки, використовуючи шкалу з п'яти ділень:

A = Відмінна робота Y = Хороша робота Z = Задовільна робота D = Неадекватна робота E = Погана робота

Наступний етап полягає у виборі процесів для реінжинірингу. Існує, принаймні, чотири критерії, що можна використовувати для відбору процесів.

Стратегічна важливість процесу є найочевиднішим критерієм. Проводячи реінжиніринг процесів, що впливають на спільну стратегію, організація може значною мірою забезпечити її здійснимість.

Життєздатність існуючих процесів, оцінена командою за шкалою від A до E, також може вплинути на вибір процесів. Процеси, що працюють погано, інколи можна поліпшити тільки за допомогою радикального перегляду їх основних процедур і кроків.

Третім критерієм є *очікування клієнтів по відношенню до процесу*. Ці клієнти можуть бути внутрішніми і зовнішніми по відношенню до організації; хоча зовнішні вірогідніше, оскільки необхідність змін очевидніша для тих, хто не є часткою організації.

Четвертим критерієм вибору процесу для реінжинірингу може бути *існування можливості досягнення бажаних результатів*. Джерел таких можливостей може бути декілька, і команді потрібне широке бачення, щоб не пропустити ці джерела на стадії вибору процесів. Одним з джерел є можливість вживання нової технології. Інші можливості виникають завдяки змінам, що відбуваються в організації.

Побудувавши матрицю, команда дістає можливість поєднувати стратегічну важливість і поточну роботу процесу. Записавши номер кожного процесу в потрібну клітину, команда може розділити матрицю на три зони (рис. 2.7) [6].

Зона 1. Це зона стратегічно найбільш важливих процесів, які на момент дослідження працюють погано і їх слід вибирати для реінжинірингу, у разі потреби кардинальних стратегічних змін.

Зона 2. Це зона процесів, що менше впливають на роботу організації. До їх реінжинірингу приступають в другу чергу. Досягнутий результат дозволить якісно реалізувати місію підприємства.

Зона 3. Це зона процесів, що роблять мінімальний вплив на роботу організації або працюють на достатньому рівні, який не вимагає кардинальних змін. За даними процесами спостерігають і підтримують на заданому рівні до моменту, коли процеси перших двох зон будуть доведені до якісно нового рівня. Тоді беруться за вдосконалення процесів зони 3.

Рис. 2.7. Ранжирування процесів

Відібравши процеси для реінжинірингу, команда призначає старших менеджерів, які відповідають за ці процеси, і приступають до самого процесу реінжинірингу.

Відповідаючи на **п'яте питання** «Процес реінжинірингу. Створення карти процесу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що

1. Визначення процесу і його кордонів. Визначають сам процес, його початок і кінець, точки зіткнення з іншими процесами. Проводять повний опис процесу, включаючи роботу кожного відділу.

Далі команда визначає верхній і нижній кордони процесу. Верхній кордон – це точка, де виходить інших процесів стикується з даним процесом. Нижнім кордоном є точка, в якій вихід процесу служить входом в інші процеси. Визначивши кордони, команда складає список входів і виходів, а також визначає постачальників і клієнтів процесу і описує їх вимоги.

2. Узгодження командою реінжинірингу вимог різних клієнтів. Для цього представники команди реінжинірингу проводять зустрічі з первинними клієнтами процесу для узгодження їх вимог.

На цих зустрічах з'ясовують дійсні вимоги клієнтів і обговорюються альтернативні можливості для зміни існуючого положення

3. Вимірювання існуючого процесу. Для того, щоб мати можливість порівняти, як зміниться процес після реінжинірингу, необхідно мати набір критеріїв для вимірювання процесів. Для цього роблять такі кроки.

Перший крок – команда за допомогою мозкового штурму виявляє усі слабкі сторони досліджуваного процесу.

Другий крок — аналогічно виявляють сильні сторони досліджуваного процесу.

Третій крок — ухвалення рішення про необхідність виміру певних сторін досліджуваного процесу. Команда вирішує, скільки і які саме дані будуть потрібні для виміру процесу, і хто буде відповідальним за збір даних.

Четвертий крок – прийняття рішення про основні показники, за допомогою яких вимірюватимуться процеси і встановлюватиметься мета для нового процесу.

4. Порівняння досліджуваного процесу з аналогічними процесами. Вивчають і порівнюють роботу досліджуваного процесу з роботою аналогічних процесів у конкурентів чи в аналогічних підрозділах компанії. Порівняння мотивує команду, показуючи, чого можна досягти. Планку встановлюють або

на рівні конкурентів, або на рівні кращих результатів, отриманих усередині компанії. Аналіз практики всередині компанії може виявити приклади високого рівня організації процесів і служити джерелом ідей щодо того, як повинен виглядати новий процес.

5. Визначення стратегії компанії і як вона співвідноситься з процесом, що вивчається. Новий процес повинен стратегічно відповідати цілям організації, тому команді необхідно отримати формулювання стратегії і стратегічних намірів; розглянути бізнесплан організації на рік; отримати від керівництва інформацію про майбутні напрями розвитку організації і очікуваний внесок нового процесу в цей розвиток.

6. Формування джерела розвитку бачення процесу. Бачення процесу повинне дозволяти трансформувати загальну стратегію в дії, які допоможуть реалізувати цю стратегію. Для цього формулювання бачення процесу повинне містити конкретні цілі, які можна виміряти за допомогою показників роботи процесів, введених командою раніше. Формулювання повинне також містити опис специфічних рис нового процесу, що показують, як новий процес працюватиме, хто буде зайнятий в процесі, і де в організації він виконуватиметься. На цій стадії команді слід збирати різні ідеї про можливі цілі і специфічні риси процесу без їх попередньої оцінки.

7. Письмове формулювання бачення процесу. Це формулювання повинне враховувати роботу тимчасових груп по розробці цілей і атрибутів і краще всього виконується одним-двома членами команди.

Відповідаючи на **шосте питання** «Принципи реінжинірингу» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що основними принципами організації бізнес-процесів, які необхідно виконувати в ході проведення реінжинірингу, є:

1. *Горизонтальне стискування бізнес-процесів.* При реінжинірингу необхідно, щоб у процесі брало участь якомога менше людей. Виконання процесу однією людиною дозволяє знизити чисельність персоналу і прискорити виконання процесу приблизно на порядок. Зменшується кількість помилок і відпадає необхідність тримати фахівців для усунення цих помилок.

2. *Децентралізація відповідальності* (вертикальне стискування бізнес-процесів). При реінжинірингу потрібно старатися, щоб виконавці ухвалювали самостійні рішення у випадках, в яких раніше вони традиційно повинні були звертатися до керівництва.

3. *Логіка реалізації бізнес-процесів.* При реінжинірингу необхідно, щоб лінійне виконання робіт замінювалося роботами, які здійснюються паралельно, що економить час, який витрачається на взаємозв'язок робіт на різних ділянках.

4. *Варіативність бізнес-процесів.* При реінжинірингу необхідно формувати різні варіанти процесів виконання для різних умов. Розробка різних версій бізнес-процесів в умовах постійних змін ринкових умов необхідна, щоб процеси мали різні варіанти залежно від ситуацій, входів і стану ринку. Нові процеси, що мають різні версії, починаються з перевірного кроку, на якому визначається, яка версія процесу найбільш підходить для поточної ситуації.

5. *Раціоналізація управлінської дії.* При реінжинірингу необхідно зменшувати число перевірок і прагнути зниження ступеня управлінської дії. Завдання реінжинірингу — здійснювати їх тільки в тій мірі, в якій це економічно доцільно.

6. *Мінімізація узгоджень.* При реінжинірингу передбачається мінімізація узгоджень, оскільки вони теж не мають матеріальної цінності. Завдання реінжинірингу — мінімізувати узгодження в ході виконання процесу шляхом скорочення зовнішніх контактів.

7. *Залучення уповноваженого менеджера.* При реінжинірингу цей принцип застосовується в тих випадках, коли кроки процесу або складні, або розподілені таким чином, що їх інтеграція силами невеликої команди неможлива. Уповноважений менеджер є буфером між складним процесом і замовником. Менеджер у стосунках із замовником виступає відповідальним за весь процес.

8. *Централізація інформаційної підтримки.* При реінжинірингу необхідно удосконалювати інформаційну підтримку процесів. Сучасні ІТ дають можливість децентралізувати управління, зберігаючи можливість користування централізованими даними.

9. *Якомога менше людей повинно бути залученими в процес.* Команда реінжинірингу повинна прагнути скоротити якомога більше людей в кожному завданні, що складають процес. Це можна зробити, поєднуючи завдання так, щоб одна людина виконувала більшу кількість завдань в процесі.

10. *Клієнт процесу повинен виконувати процес.* У більшості процесів беруть участь люди або відділи, зв'язані внутрішніми стосунками «постачальник—клієнт». Поліпшення вносяться за допомогою того, що внутрішній постачальник знає вимоги внутрішнього клієнта і задовольняє їх усіх з першого разу. За допомогою даного принципу РБП намагається радикально змінити процес: прибрати постачальника і змусити клієнта виконувати роботу.

11. *З постачальниками необхідно поводитися так, нібито вони є часткою підприємства.* Практичне вживання цього принципу означає, що інколи від зовнішніх постачальників потрібне виконання певних кроків процесу, які раніше виконувалися всередині організації.

12. *Необхідно створювати безліч версій складних процесів.* Це принцип створення безлічі версій процесів, деякі з яких усувають потребу в контролі, а інші — зберігають його.

13. *Необхідно зменшувати кількість входів у процеси.* Зменшення кількості входів — один із способів зменшення кількості звірок, що проводяться, прискорення процесу і зменшення чисельності задіяного персоналу. Щоб удосконалити процес, просто прибирають ті входи, які потрібно буде зіставляти з іншими входами, хоча подібна зміна може зажадати серйозних змін в інших частках процесу.

14. *Зберігати децентралізовані підрозділи необхідно централізуючи обмін інформацією.* Використання нових технологій, таких як єдині бази даних, електронна пошта, відеозв'язок, віртуальний офіс означає, що люди і

підрозділи можуть залишатися децентралізованими, будучи в той же час здатними обмінюватися інформацією один з одним і з клієнтом, неначебто вони були централізованими.

Відповідаючи на **сьоме питання** «Концепція «шість сигм» сутність концепції «шість сигм» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що *«Шість сигм» (Six Sigma) – це концепція контролю якості, яка є добре структурованою, керованою за допомогою показників методологією, метою якої є усунення дефектів, втрат і інших проблем з якістю у виробництві продукції, сфері послуг, в управлінні та інших напрямках діяльності.*

Концепцію «Шість сигм» пов'язують з такими компаніями як Motorola і General Electric. Ідея народилася в компанії Motorola при виробництві пейджерів і мобільних телефонів в 1987 році у зв'язку з виникнення проблеми великого відсотка бракованих транзисторів. Для вирішення цієї проблеми старший інженер підрозділу зв'язку Біл Сміт створив новий підхід до стандартизації методів обліку дефектів. На цій основі компанія розробила *методику статистичного аналізу процесу, в якій враховувався відсоток бракованих виробів в динаміці.*

Суть цієї методики полягала в тому, що була проаналізована динаміка зміни числа дефектів. На основі цього визначені процеси з великим числом дефектів, що дозволило направити зусилля на виправлення саме цих процесів. На основі отриманих результатів стало можливим спрогнозувати динаміку поліпшення якості і знизити собівартість виробництва. За чотири роки компанія заощадила 2 млрд. дол.

Основні етапи розвитку концепції «Шість сигм»:

У 80-х роках «Шість сигм» - це програма по виявленню дефектів і поліпшенню якості продукції.

1. У 90-х в GE «Шість сигм» перетворюється на широкомасштабну програму змін, яка зачіпає всіх працівників компанії. Основний фокус переміщається на завдання економії і зниження собівартості.

3. На початок нового століття це одна з найбільш популярних систем управління ефективністю бізнесу в самих різних сферах діяльності.

Система «Шість сигм» з'явилася завдяки програмі боротьби з дефектами шляхом зниження варіабельності процесів, і піонерами в цій галузі були виробничі підприємства. У кінці 90-х «Шість сигм» поступово взяли на озброєння сервісні компанії. І «Шість сигм» чудово адаптувалася в цій галузі, довівши свою універсальність.

Концепція «Шість сигм» – це спосіб управління всією компанією або окремим підрозділом. Вона ставить на перше місце споживача і допомагає знаходити оптимальні рішення, спираючись на факти і дані. «Шість сигм» – це систематизована сукупність інструментів, що дозволяють:

- виявляти потенційні дефекти, які можуть виникнути при вживанні продукції або наданні послуг;
- визначати причини їх появи;
- виробляти дії з усунення цих причин.

«Шість сигм» забезпечує максимальну вартість компанії і максимальну цінність її продукції і послуг для споживачів.

Основна ідея управління на основі «Шість сигм» полягає в тому, що якщо ви можете вимірювати число дефектів в процесі, то можете визначати і способи, що дозволяють їх усунути, а значить, вийти на рівень якості з практично нульовим браком. Таким чином, значно збільшується участь менеджменту в регулярний моніторинг результатів і досягнень.

Сигма (σ) – знак, який використовується в статистиці для позначення середньоквадратичного відхилення (його також називають стандартним відхиленням) значень в генеральній сукупності. Сигма показує відповідність процесу вимогам споживача.

Процес можна назвати процесом «Шість сигм», якщо він видає не більше 3,4 дефектів на мільйон можливостей відтворити дефект.

За головний компонент концепції «Шість сигм» вважається використання інструментів статистичного управління процесами.

Із статистичного обґрунтування відомо, що при рівні процесу 4,5 сигм, з мільйона одиниць продукції, дефектів буде не більше 3,4, і ця умова виконується для стабільних процесів. У справжніх же умовах, поведінка процесів може мінятися з періодом року, часом доби тощо. Ґрунтуючись на емпіричних даних, дослідники прийшли до висновку, що відхилення процесу, викликані його природною нестабільністю, дають відхилення якості на рівні 1,5 сигми (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Відхилення процесу за рахунок природної нестабільності [7]

Таким чином, якщо цільовий рівень якості складає 4,5 сигм (3,4 дефекту на мільйон можливостей), то з урахуванням перестраховки 1,5 сигм на відхилення, необхідно забезпечувати рівень якості 6 сигм.

На рис. 2.9 та рис. 2.10 представлений процес, який виконується в середньому за 32 хвилини. Граничні (контрольні) значення виконання процесу складають 20 – 40 хвилин. Стандартне відхилення від середнього значення в першому випадку складає 3 хвилини, в другому – 1,3 хвилини. Від середнього значення до одного з граничних в першому випадку вкладається 2,6 сигм, а в іншому – 6 сигм. Другий варіант процесу має вищу якість виконання. Таким чином, ***чим більше сигм вміщується між середнім і граничним (контрольним) значеннями показника, тим процес більш якісний.***

Відповідаючи на **восьме питання** «Основні етапи розвитку концепції «шість сигм» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що різні компанії по-різному використовують концепцію «Шість сигм». Проте усі шляхи можна об'єднати в три групи.

Трансформація бізнесу. Використовується тими компаніями, які хочуть здійснити повномасштабні зміни за допомогою трансформації бізнесу.

Стратегія вдосконалення. Використовується тими компаніями, які вирішили сконцентрувати зусилля на зміні окремих бізнес-одиниць або функціональних галузей.

Вирішення проблем. Використовується компаніями, які націлені на вирішення певної низки конкретних проблем.

Відповідаючи на **дев'яте питання** «Принципи концепції «шість сигм» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що

1. Орієнтація на споживачів. В основі роботи будь-якої компанії або підрозділу є збільшення цінності і задоволеності споживачів. Тому основними показниками є показники, що відносяться до задоволення споживачів.

2. Управління на основі даних і фактів. Важливе значення має статистична фіксація даних і фактів, вимірюючи які можна вивести певні залежності.

3. Центральним засобом успіху є процес. В основі успіху лежить управління процесами, який відбуваються як при проектуванні продукції і послуг, так і при їх виробництві й оцінці.

4. Орієнтація на проактивний менеджмент. Діяти проактивно – це означає не реагувати на події, а старатися їх попередити.

5. Безконечна співпраця. Велике значення і серйозний результат приносить постійна співпраця з постачальниками і споживачами в галузі підвищення якості продукції і послуг, а також між співробітниками компанії.

6. Прагнення до досконалості без боязні поразок. Будь-які удосконалення вимагають застосування нових ідей, перетворень, технологій, які містять певний ступінь ризику. Компанії, які використовують концепцію «Шість сигм», мають бути готові до змін, діяти енергійно і бути готовими впоратися з труднощами, що виникають.

Відповідаючи на **десяте питання** «Створення команди для впровадження концепції «шість сигм» здобувачі вищої освіти повинні сказати, що для реалізації концепції «Шість сигм» підбирають команду, лідерів організації, лідерів команд, їх помічників. У ході впровадження даного підходу були знайдені нетривіальні способи мотивації персоналу - нагородження тих, які навчилися застосуванню концепції "Шість сигм" поясами різного кольору, як в модному в ті роки карате. Таким способом відбувається впровадження даного підходу в культуру організації.

Головний елемент – це **команда**, яка займається вдосконаленням, вирішенням проблем і проектуванням процесів. Кожною командою керує «чорний пояс» або «зелений пояс».

Найбільш важлива фігура – **«чорний пояс»**. Це співробітник, який шукає нові можливості і отримує результат. Він стає експертом в інструментах оцінки і усунення проблем. «Чорні пояси» навчаються і наставляються «майстром чорного поясу», яким є експерт у галузі аналітичних методів «Шести сигм».

«Зелений пояс» - це змінний лідер команди «Шість сигм». Він приносить в команду нові ідеї і нові інструменти, які застосовують до поточної діяльності.

«Чемпіон» - це менеджер вищого рівня, що просуває методологію «Шести сигм» в масштабах всієї компанії і в спеціальних функціональних групах. Він відбирає проекти, встановлює цілі, виступає як тренер і наставник,

усуває перешкоди і виділяє ресурси для підтримки «чорних поясів». Крім того, в його обов'язки входить моніторинг проекту, вимір отриманої економії. «Чемпіон» повинен:

- знати методи відбору проектів;
- володіти основами статистики;
- проводити аналіз потенціалу процесу;
- аналізувати вимірювальні системи;
- складати карту процесу;
- здійснювати перевірку гіпотези;
- розробляти методику експерименту.

Лідер реалізації – це професіонал у сфері вдосконалення діяльності або якості. Це може бути також керівник, який добре знає компанію, володіє лідерськими і адміністративними якостями. Він є відповідальним за практичну реалізацію планів.

Орієнтовний рівень чисельності з деяких вище перелічених груп виглядає таким чином. Прийнято вважати, що для компанії з чисельністю працівників 1000 чоловік бажано мати:

- майстер чорного поясу – 1;
- чорні пояси – 10;
- проектів 6 сигм – 50-70 на рік (по 5-7 проектів на чорний пояс у рік).

При цьому економія від одного проекту в середньому складає від 150 до 240 тисяч доларів США.

Херрі і Шредер пропонують таку оцінку : організації потрібний один чорний пояс на кожних 10 мільйонів доларів обороту. Таким чином, для компанії GE з оборотом 190 мільярдів доларів потрібно приблизно 19 000 чорних поясів [4].

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

3. Рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в інтернеті

Основна

1. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посіб.. - Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
2. Кісіль З.Р. Психологія управління : навч.-метод. посіб.. - Львів : ЛьвДУВС, 2018. - 507 с.
3. Чепіга Л.П. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для самост. роботи студентів. - Харків : ХНУВС, 2020. - 71 с.

4. Остапович В.П. Психологічно-правові засади підвищення ефективності управлінської діяльності керівників підрозділів Національної поліції України : монографія. - Київ : ДНДІ МВС України, 2018. - 350 с.

Допоміжна

1. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с. — URL:<http://lirak.com.ua/preview/12163.pdf>

2. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О. О. Охріменко, А. Д. Кухарук. — К. : НТУУ «КПІ», 2016. — 184 с.

3. Бутиліна О. В.Б Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. Харків: видавництво «Форт», 2014. 165 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П Малик, Н.В.Семенченко, І.М.Крейдич. — К. : НТУУ «КПІ», 2017. — 198 с. — [URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf)