МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. М. Олійник
Д. Т. Бікулов
С. В. Маркова
О. О. Головань
К. В. Петрова
Є. В. Маказан
К. В. Сухарева

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___від _____

Запоріжжя
2025

УДК: 005.93:339.92(075.8)
Б502

Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Бізнес-консалтинг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 122 с.

Навчальний посібник розроблено відповідно до силабуса дисципліни «Бізнес-консалтинг». У ньому систематизовано теоретичний матеріал з ключових тем курсу. Увагу акцентовано на принципах і підходах до консалтингової діяльності, особливостях взаємодії з клієнтами, методах аналізу та розробки стратегічних рішень, засадах забезпечення ефективності консалтингових послуг. До кожної теми подано перелік базових термінів і понять, запропоновано питання і тести для самоконтролю, а також практичні завдання для набуття вмінь реалізації консалтингових проєктів, розвитку навичок застосування інструментів і методів бізнес-консалтингу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування».

Рецензент
О. С. Верітова, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск
Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КОНСАЛТИНГУ ЯК ВИДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 6
ТЕМА 2 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 15
ТЕМА 3 СУБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ, ЇХ ВЗАЄМОДІЯ. 24
ТЕМА 4 ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ОСНОВНІ ЕТАПИ І ХАРАКТЕРИСТИКИ 377
ТЕМА 5 ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ТА ПРОТОКОЛ КОНСУЛЬТАНТА. ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ..... 500
ТЕМА 6 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА 611
ТЕМА 7 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА 733
ТЕМА 8 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТА ПОСЕРЕДНИКІВ ЯК ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА..... 811
ТЕМА 9 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТАКТНИХ АУДИТОРІЙ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА..... 966
ТЕМА 10 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА..... 1044
ГЛОСАРІЙ 1177
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА 11919
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 1200

ВСТУП

Консультаційна діяльність є важливим елементом сучасного бізнесу. Необхідність бізнес-консалтингу зумовлена постійним пошуком компаніями ефективних рішень для оптимізації управління, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища. Попит на консалтингові послуги зростає в умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації та цифрової трансформації бізнесу.

Метою вивчення дисципліни «Бізнес-консалтинг» є розкриття сутності консалтингової діяльності та розробка рекомендацій щодо її ефективного використання для розвитку підприємств і організацій. Особлива увага приділяється стратегічному управлінню, організаційним змінам, фінансовому аналізу, маркетинговим дослідженням та управлінню персоналом у консалтинговому процесі.

Предметом вивчення дисципліни є система знань, пов’язаних із принципами організації консалтингових послуг, методами аналізу та розробки рішень, а також сучасними технологіями консалтингу.

У ході вивчення дисципліни «Бізнес-консалтинг» студенти повинні оволодіти інструментальними, міжособистісними, системними та спеціальними компетентностями, які спрямовані на формування та розвиток навичок консультаційної діяльності, а саме:

– здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
– здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
– здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
– здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Вивчення дисципліни «Бізнес-консалтинг» спрямоване на формування у студентів знань щодо напрямків консалтингу, його методик, а також вмінь їх практичного застосування для розв’язання управлінських і стратегічних завдань та набуття програмних результатів навчання:

– проєктувати ефективні системи управління організаціями;
– обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

Опрацювання навчального посібника з дисципліни «Бізнес-консалтинг» сприятиме ґрунтовному вивченню здобувачами освіти теоретичних засад консалтингової діяльності, набуттю та розвитку практичних навичок надання консультаційних послуг.

Послідовність подання програмного матеріалу в навчальному посібнику обумовлена внутрішньою логікою тем дисципліни. Структура видання передбачає наявність у кожному розділі теоретичної частини, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, подається систематизований теоретичний матеріал, а також наводяться методичні підходи до консалтингової

діяльності.

Теоретичний матеріал навчального посібника узагальнено у вигляді блок-схем, таблиць, що значно полегшує процес його сприйняття та засвоєння. До кожної теми курсу подано ТЕСТИ, які дозволяють студентам оцінити рівень засвоєння знань. Також у виданні систематизовано методичні рекомендації щодо проведення консультаційної діяльності, розробки та презентації консалтингових рішень, що сприятиме поглибленню знань студентів та розвитку їхніх практичних навичок.

Навчальний посібник розроблений відповідно до силабуса дисципліни «Бізнес-консалтинг».

Видання буде корисним у процесі підготовки здобувачів освіти до практичних занять, самостійної роботи, поточного і підсумкового контролю.



ТЕМА 1
СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КОНСАЛТИНГУ ЯК ВИДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: з’ясувати сутність понять «консалтинг», «консультаційна послуга»; усвідомити значення консультаційної діяльності в підвищення ефективності підприємництва; визначити особливості консультаційних послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності; розглянути основні вимоги до суб’єктів, які займаються консультаційною діяльністю.

Ключові поняття: консалтинг, консультаційна послуга, коучинг, аутсорсинг, інсорсинг, аутстафінг, реінжиніринг, бенчмаркінг, управлінська ситуація.

ПЛАН

1. Сутність консультування як виду підприємницької діяльності.
2. Поняття консультаційної послуги, її особливості та види.
3. Особливості консультаційних послуг в умовах глокалізації.

1. Сутність консультування як виду підприємницької діяльності

Консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими фахівцями фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому – клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Консультування – підприємницька діяльність щодо надання допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, а також в досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій.

Метою консультування є надання консультаційною організацією, консультантом-індивідуалом консультаційної послуги, замовленої і оплаченої виробничо-господарською організацією, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління нею.

Загалом консультаційна діяльність спрямована на допомогу замовнику у:

– більш ефективному вирішенні визначених завдань;

– зниженні стресу щодо неякісного вирішення поточних завдань і проблем;

– відповідальному ставленні до власного життя та досягнення бажаних результатів.

Загалом розрізняють два основних види консультаційної діяльності:

– інформаційне консультування – спрямоване на забезпечення інформацією стосовно можливих контрагентів, цін на ринку певних товарів та послуг, правового забезпечення діяльності з метою прийняття правильних рішень;

– управлінське консультування – допомога керівникам у розробці комплексних та системних рішень проблем, що пов’язані з управлінням складними системами в різних сферах діяльності.

Основним завданням консультування є:

– надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації;

– застосування певних методів та методик організаційної діагностики стану підприємства, вирішення виявлених проблем, розробки стратегічного плану розвитку підприємства.

Загалом консультант виконує основні управлінські функції, однак він не підміняє керівника, а допомагає йому у прийнятті обґрунтованих рішень.

Загалом існує значна кількість визначень сутності «управлінського консультування» та «консалтингу» загалом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення понять «управлінське консультування» та «консалтинг»

Джерело	Визначення поняття
Асоціація «Укрконсалтинг»	Забезпечення клієнта спеціалізованими досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками чи іншими ресурсами, що сприяють оптимізації фінансово-економічного стану підприємства
В. Коростильов	Комплексна допомога керівникам в сфері діагностики стану бізнесу, визначення причин виникнення існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття управлінських рішень
В. Раппопорт	Різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні завдань перебудови управління в умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які постійно змінюються
К. Чакіров	Висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства, яка надається незалежними експертами, які спеціалізуються в певній сфері діяльності
Р. Юксвярав	Це діяльність і професія, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду

Предметом консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність. До його сфери можуть належати лише ті аспекти діяльності, які стосуються переважно технології здійснення управлінського процесу, організаційних структур, функцій та методів управління, хоч сфера управлінських відносин поширюється на всі аспекти функціонування організацій.

Управлінська ситуація – стан об’єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб’єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку.

На сучасному етапі розрізняють два підходи до консультування: функціональний та професійний.

Функціональний – розглядає консультування як будь-яку форму надання допомоги, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдань, однак надає допомогу тим, хто несе відповідальність за це.

Професійний – розглядає консультування як особливу професійну

службу, що працює за контрактом і надає послуги підприємствам за допомогою спеціально навчених та кваліфікованих осіб, які володіють спеціальними знаннями, вміннями та навичками, які дозволяють виявляти проблеми, аналізувати їх, розробляти рекомендації щодо їх вирішення.

Загалом управлінський консалтинг дозволяє:

– ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
– пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
– надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Суб'єктом консалтингу вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультаційної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, розроблення консультаційних рекомендацій та їх реалізації.

Об'єктами консалтингу є виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розробки стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проєктування організаційних структур управління, організування мотивування та винагородження працівників, формування культури організації, розвиток персоналу, запровадження нових методів управління, раціональне організування праці тощо.

Розрізняють такі основні сфери консалтингу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Проблематика основних сфер консалтингу

2. Поняття консультаційної послуги, її особливості та види

Виробниками консультаційного продукту, які визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консультаційні організації.

Консультаційна організація – підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

Продуктом виробничої діяльності консультаційної організації є консультаційна послуга, втілена у програмах, проєктах, розробках, рекомендаціях тощо.

Консультаційна послуга – інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Консультаційні послуги найчастіше за все здійснюються в формі *консультаційних проєктів*, а не у формі усних разових порад. Підготовка та розробка консультаційного проєкту може займати від одного дня і до декількох місяців залежно від складності досліджуваної проблеми. Іноді взаємодія консультанта з клієнтом може тривати декілька років.

Специфіка консультаційної послуги полягає в її, на перший погляд, зовнішній непомітності і, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консультаційні продукти, виконані різними консультаційними організаціями, можуть не тільки відрізнятися за формою, а й мати різну методологію розробки, зміст і технологію впровадження. Якість послуги та результативність консультування загалом залежать від особистої участі та професіоналізму консультанта. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу по завершенні процесу консультування або через певний проміжок часу. Щоб консультаційна послуга дала плідний результат, важливо правильно визначити, що потрібно організації-клієнту на певному етапі розвитку, тобто обрати сферу управлінського консультування, виходячи з класифікації управлінських послуг.

Види консультаційних послуг:

1. Консультування із загальних проблем бізнесу пов'язане з розглядом специфічних проблем, які охоплюють кілька функцій і процесів управління або відображають нові можливості та обмеження для бізнесу: оцінка розмірів, місткості, структури ринку; аналіз рівня конкурентного середовища з діагностуванням споживачів і конкурентів; виявлення тенденцій і прогнозування динаміки розвитку ринку; територіальне розширення бізнесу; передання технологій; оформлення ліцензійних угод; управління інвестиційними проєктами; пристосування до нових вимог законодавства запуск електронного бізнесу.

2. Послуги у сфері стратегічного управління: дослідження політики та ділової активності; стратегічний аналіз організації (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз); визначення мети розвитку та методів досягнення; розробка корпоративної стратегії; стратегічне планування і прийняття рішень; формування ділових союзів; реструктуризація бізнесу;

приватизація; злиття і поглинання; стратегії у сфері електронного бізнесу; залучення капіталовкладень.

Цей вид консультаційних послуг належить до елітарних і престижних. Вплив на роботу всієї організації-клієнта є суттєвим і тривалим. Будучи міждисциплінарними, багатопрофільними і концептуальними, такі послуги потребують глибоких знань і досвіду консультанта. Вони погано стандартизуються та «пакетуються». За винятком фірм, що спеціалізуються в цій галузі, обсяг таких послуг у портфелях більшості консультаційних організацій значно менший, ніж будь-яких інших.

3. Консультування у сфері функцій і процесів управління традиційно охоплює структуризацію функцій і організування процесів управління виробництвом, загального менеджменту, адміністративного управління, маркетингу, дистрибуції, управління персоналом, організації офісної роботи, фінансового менеджменту.

4. Операційний консалтинг включає аналіз виробництва продукції (дизайн; сировина, яку використовують; матеріали; якість); аналіз, розробка принципів і методів планування й організації виробничого процесу та використання трудових ресурсів; логістику; планування виробничих потужностей; управління якістю тощо.

Таке консультування допомагає компаніям підвищити ефективність управління процесами закупівлі матеріалів, їх перетворення на готові продукти і їх постачання кінцевим споживачам. Консультанти пропонують послуги з оптимізації процесів бізнесу, фінансових потоків, постановки і налагодження управлінського обліку, тобто розробляють рішення, що здатні підвищити операційну ефективність компанії. Враховуючи, що операційна діяльність виробничо-господарських організацій заснована на використанні фінансових показників, найбільшого успіху в цьому напрямі управлінського консультування досягли компанії, що розпочинали діяльність у сфері аудиту або корпоративних фінансів.

Новими в даній сфері консультування є такі послуги:

– *аутсорсинг* – сукупність запрограмованих дій керівництва, спрямованих на підвищення ефективності і конкурентоздатності організації шляхом нового формування процесів праці, коштів, організаційної структури людських ресурсів в галузі інформаційних технологій, управлінської, комерційної або фінансової діяльності.

Загалом аутсорсинг передбачає передачу частини роботи, окремої функції або якихось дій на підряд, як правило, фірмі або окремим особам, що професійно спеціалізуються в цій області. Основна мета аутсорсингу полягає у зниженні сукупних витрат, часу виконання замовлення. На відміну від послуг обслуговування, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежені в часі, в рамках аутсорсингу делегуються функції щодо професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1-2 років).

– *аутташкінг* – є подібним до аутсорсингу та передбачає передачу окремих завдань іншій організації. Основна відмінність даних підходів полягає

лише в обсязі завдань, що має виконати інша організація, а саме: при аутсорсингу виконуються великі за обсягом комплексні завдання, а при ауттаскінгу – лише частина завдання, яку раніше виконували окремі працівники підприємства;

– *аутстафінг* – передбачає не виконання яких-небудь видів послуг, а надання виконавцем свого працівника (фрілансера) чи групи працівників замовникові. В даному випадку компанія-виконавець несе відповідальність не за якість наданих працівниками послуг, а взагалі за їх присутність на робочому місці, сумлінність виконання покладених на них функцій.

5. Консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності полягають у здатності консультанта передати свої знання і навички. Прикладом таких консультаційних послуг є: навчання дією, формування команд, діагностування бізнесу, розроблення методів виявлення і розв'язання проблем, інноваційні підходи.

В межах даного виду консультаційних послуг виділяють:

– *бенчмаркінг* – аналітичний прийом, який концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій або функцій організації та порівнянні їх із стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, які зумовили досягнення ефективних результатів;

– *реінжиніринг* – комплексне оздоровлення бізнес-процесів, це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких покращень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс.

6. Консультаційні послуги з управління персоналом побудовані на теоріях управління людськими ресурсами, розвитку людських ресурсів, людського капіталу. До таких послуг належать: оцінка та розв'язання проблем кадрової політики організації; планування трудових ресурсів; відбір працівників; оптимізація систем комунікацій; мотивування праці та винагородження; формування психологічного клімату; планування кар'єри та розвиток персоналу; навчання, тренінги.

Досить новою в даному напрямку є консультаційна послуга щодо особистісного тренування, спрямованого на досягнення кращих результатів шляхом стимулювання самоаналізу, саморозвитку, самонавчання та самореалізації – *коучинг*. Сутність коучингу полягає в розкритті потенціалу менеджера, розвитку його здібностей щодо самостійного отримання необхідних знань для прийняття важливих управлінських рішень.

7. Консультування у сфері інформаційних технологій (IT) – найбільш динамічний напрям управлінського консультування. Консультанти з IT пропонують послуги з формалізації та оптимізації управлінських завдань, вибору, проєктування, створення і впровадження інформаційних систем управління.

3. Особливості консультаційних послуг в умовах глокалізації

У сучасному світі, позначеному стрімкою глобалізацією, консультаційні послуги набувають особливої актуальності. Вони стають ключовим інструментом для компаній, що прагнуть адаптуватися до мінливого бізнес-

середовища, де глобальні тенденції переплітаються з локальними особливостями. Проте, цей процес не є однорідним, і саме глокалізація – поєднання глобальних та локальних факторів – визначає унікальні особливості консультаційних послуг.

Однією з ключових особливостей є необхідність глибокого розуміння локального контексту. Консультанти повинні не лише володіти загальноприйнятими світовими практиками, але й вміти адаптувати їх до специфіки конкретного регіону, країни чи навіть міста. Це включає в себе знання місцевого законодавства, культурних особливостей, ринкових тенденцій та ділової етики. Недостатнє врахування цих факторів може призвести до неефективності консультацій та навіть до негативних наслідків для клієнта.

Водночас, глобалізація відкриває доступ до широкого спектру знань і досвіду. Консультанти можуть використовувати передові міжнародні практики, новітні технології та інноваційні підходи, щоб запропонувати клієнтам найбільш ефективні рішення. Це вимагає від консультантів постійного самовдосконалення, участі в міжнародних конференціях та семінарах, а також розвитку мережі контактів з колегами з усього світу.

Ще однією важливою особливістю є зростання вимог до міжкультурної компетентності консультантів. У сучасному бізнесі все частіше зустрічаються команди, що складаються з представників різних культур. Консультанти повинні вміти ефективно комунікувати з ними, враховуючи їхні культурні відмінності та сприяючи налагодженню продуктивної співпраці.

Окрім того, глокалізація стимулює розвиток спеціалізованих консультаційних послуг, орієнтованих на конкретні галузі та ринки. Наприклад, консультанти, що спеціалізуються на сільському господарстві, повинні враховувати не лише загальносвітові тенденції, але й специфіку аграрного сектора в конкретному регіоні. Це вимагає глибокого знання місцевих агрокліматичних умов, сортових особливостей культур, а також специфіки місцевого ринку збуту.

У контексті глокалізації також зростає роль цифрових технологій у наданні консультаційних послуг. Онлайн-платформи, відеоконференції, хмарні технології та інші інструменти дозволяють консультантам працювати з клієнтами з будь-якої точки світу, надаючи їм якісні послуги незалежно від їхнього місцезнаходження. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який не завжди має можливість наймати дорогих консультантів з великих консалтингових компаній.

Однак, цифровізація консультаційних послуг також ставить перед консультантами нові виклики. Зокрема, зростає необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації клієнтів. Консультанти повинні бути в курсі останніх тенденцій у сфері кібербезпеки та використовувати надійні інструменти для захисту даних.

Таким чином, консультаційні послуги в умовах глокалізації – це складний та багатогранний феномен. Вони вимагають від консультантів не лише високого рівня професіоналізму, але й глибокого розуміння локального контексту, міжкультурної компетентності та вміння використовувати сучасні технології.

Тільки за таких умов консультанти зможуть ефективно допомагати клієнтам досягати успіху в умовах глобалізованого світу.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «управлінський консалтинг».
2. Визначте мету управлінського консультування.
3. Охарактеризуйте типи консалтингу.
4. Як визначається консалтингова діяльність із позиції функціонального та управлінського консультування?
5. Охарактеризуйте різні специфічні види консалтингу: коучинг, бенчмаркінг, аутсорсинг, аутстафінг, реінжиніринг тощо.
6. Узагальніть особливості консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності.



ТЕСТИ

1. Підприємницька діяльність щодо надання допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, а також в досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій – це:
   а) консультування; б) рекрутинг;
   в) хеджування; г) дорадництво.
2. Стан об’єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб’єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку, – це:
   а) управлінська проблема; б) управлінський процес;
   в) управлінська ситуація; г) управлінська процедура.
3. Які підходи до консультування зазвичай розрізняють?
   а) функціональні та процесні; б) функціональні та професійні;
   в) професійні та процесні; г) ситуаційні та процесні.
4. Який вид консультування передбачає регулювання економічних відносин, податкове консультування, формулювання та вдосконалення системи вартісних та натуральних нормативів?
   а) управлінське; б) технологічне;
   в) економічне; г) юридичне.
5. Який вид консультування передбачає впорядкування виробничої діяльності, екологічне консультування, оптимізацію виробничих процесів?
   а) управлінське; б) технологічне;
   в) економічне; г) юридичне.
6. Який вид консультування передбачає здійснення досліджень ринку, раціоналізацію організації праці, здійснення інноваційних процесів, реінжинірингу бізнес-процесів?
   а) управлінське; б) технологічне;
   в) економічне; г) юридичне.
7. Який вид консультування передбачає консультування з питань загального законодавства, у сфері взаємовідносин з органами державної влади, у сфері відносин з іншими суб’єктами ринку?
   а) управлінське; б) технологічне;
   в) економічне; г) юридичне.
8. Інтелектуальний продукт, що створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування, – це:
   а) консультаційний план; б) консультаційний процес;
   в) консультаційна послуга; г) консультаційна тактика.

9. Процес передачі компанією комплексного завдання або комплексних процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт, – це:

а) інсорсинг; б) аутсорсинг;
в) аутстафінг; в) ауттаскінг.

10. Процес передачі компанією частини комплексного завдання або процесу стороннім виконавцям на умовах субпідряду, угоди, за якою робота виконується людьми із зовнішньої компанії, що зазвичай є також експертами у цьому виді робіт, – це:

а) інсорсинг; б) аутсорсинг;
в) аутстафінг; г) ауттаскінг.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз консалтингового ринку України. За результатами аналізу заповніть таблицю.

Назва підприємства	Перелік послуг	Вартість послуг

Література: основна: 1, 4, 5; додаткова: 2, 5, 10.



ТЕМА 2
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: з'ясувати передумови становлення консалтингу як виду професійної діяльності, особливості його зародження в Україні; визначити причини, що стримують розвиток консалтингу в Україні.

Ключові поняття: наукова організація праці, ліцензія, сертифікат, організації-аудитори, рекрутингові компанії, псевдоконсультаційні організації.

ПЛАН

1. Зародження консалтингу як виду діяльності та як науки. Закордонний досвід консалтингової діяльності.
2. Стан розвитку консультаційної діяльності в Україні.
3. Перспективні напрямки розвитку консалтингу в Україні.

1. Зародження консалтингу як виду діяльності та як науки. Закордонний досвід консалтингової діяльності

Консультування як самостійна професійна діяльність започаткувало менеджмент як науку. Поява консультування появ'язана з активною діяльністю Ф. Тейлора (1856-1915), А. Файоля (1841-1925), Л. Урвіка (1891-1983), Е. Мейо (1880-1949).

Перші консультаційні організації виникли у США: Foster Higgins (1845), Sedgwick (1858), Arthur D. Little (1886), A.T. Kearney і McKinsey & Company (1925). Ці компанії переважно надавали бухгалтерські та інженерні консультаційні послуги. Найбільш активно в подальшому продовжувала розвиватися McKinsey & Company, залучаючи фахівців з різних галузей економіки. З 1933 р. на базі даної фірми почала здійснюватися підготовка фахівців у сфері консалтингу.

У 20-30 роках XX століття, після «великої депресії», консультаційна діяльність була визнана в усіх промислово розвинених країнах. Однак, сфери застосування консалтингу залишалися доволі обмеженими. Основними клієнтами консультаційних організацій були великі промислові підприємства.

Після Другої світової війни попит на консультаційні послуги на ринку значно підвищився і перевищив рівень пропозиції. Це зумовило створення мереж регіональних представництв основних діячів консультаційного ринку: Arthur D. Little, A.T. Kearney і McKinsey & Company.

У цей період почалося активне створення власних консультаційних фірм професійними, талановитими працівниками відомих консалтингових фірм:

– Б. Хендерсон (Arthur D. Little) у 1963 р. на базі Бостонського банку створив внутрішній консультаційний підрозділ, який пізніше став – The Boston Consulting Group (BCG);

– група фахівців BCG у 1974 р. заснували власну консультаційну фірму Bain & Company;

– відкрили власні консультаційні підрозділи відкрили такі визнані у світі аудиторські компанії: Price water house Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG – утворивши, так звану, «велику четвірку» консалтингових компаній.

У своїй сукупності всі консалтингові організації формують ринок консалтингових послуг.

Ринок консультаційних послуг – сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Характеристики розвитку консультаційної індустрії у світі:

– інтенсивне укрупнення консультаційних компаній, швидке збільшення обсягів діяльності лідерів галузі, їх транснаціоналізація;

– урахування національних особливостей середовища діяльності клієнтів при консультуванні;

– існування на рівні фірм-гігантів дрібних фірм, відсутність бар'єрів для входу на ринок;

– орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу;

– перетворення найбільших консультаційних фірм на класичні бізнес-орієнтовані організації;

– універсалізація фірм, максимальне розширення спектра пропонованих клієнтам послуг – концепція мегафірм;

– аутсорсинг, прагнення пов'язати професійні винагороди консультантів із конкретними результатами;

– активізація роботи через мережу Інтернет-компаній.

На сьогодні консалтинг є одним з найдорожчих видів послуг в розвинутих країнах. Ринок консалтингових послуг характеризується активним розвитком та зростанням. На початку XXI століття його масштаб оцінювали більш ніж у 90 млрд дол. Загалом всю сукупність суб'єктів консалтингового ринку можна поділити на три групи відповідно до річного обороту, кількості фахівців, частки ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура суб'єктів ринку консалтингових послуг

Показник	Вид консалтингової фірми		
	Великі	Середні	Дрібні
Кількість підприємств за чисельністю фахівців і обсягом річного обороту, шт.	40	180	1500
Кількість працівників консалтингової фірми, осіб	300 – 30000	100 – 300	3 – 5
Річний дохід консалтингової фірми	68 млн – 3 млрд дол.	до 20 млн дол.	не більше 0,5 млн дол.
Частка цільового ринку, яку обслуговує підприємство	66%	25%	9%

Портфель послуг, які надаються найбільшими провідними світовими консалтинговими фірмами, є доволі різноманітним (рис. 2.1).

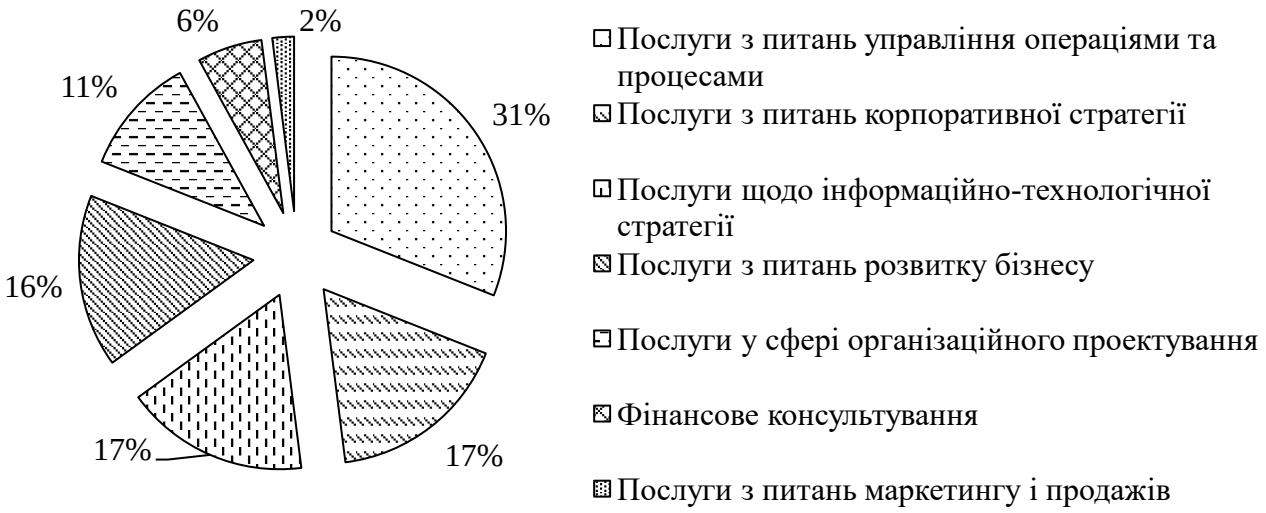


Рисунок 2.1 – Структура товарного портфелю найбільших консалтингових фірм світу

Отже, спектр проблем сучасного консалтингу є широким і динамічним. Наявним є перехід від «патріархальної» форми до індустріальної.

2. Стан розвитку консультаційної діяльності в Україні

Консалтингова діяльність як професійний вид діяльності, спрямований перш за все на підтримку управлінських інновацій, на вітчизняних підприємствах існував і розвивався ще за часів радянського часу.

Консалтингова діяльність у СРСР зародилася в середині 20-х років XX ст. й істотно вплинула на формування та вдосконалення теорії і практики управління. Управлінське консультування бере початок у концепції наукової організації праці (НОП) 20-30-х років, коли Інститут техніки управління при Наркоматі РКІ займався консультаційною діяльністю. Пізніше, в епоху індустріалізації і зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингову діяльність було згорнуто. Багато років вона носила епізодичний характер, зусилля консультантів ґрунтувалися на особистій ініціативі.

Накопичення досвіду з консультування відбувалося з 1971 р. після прийняття Комплексної програми подальшого вдосконалення співпраці і поглиблення соціалістичної економічної інтеграції. Новий поштовх – розвиток ринкової економіки, поява нових підприємницьких структур, для нормального функціонування яких є участь консультантів.

Досить активно спеціалізовані центри з управлінського консультування працювали великих містах республіканського значення. В 1980-х роках почався етап відродження служби НОП, яка була націлена на вирішення питань підвищення ефективності праці та управління. За змістом діяльності діяльність даних служб є досить подібною до діяльності служби внутрішніх консультантів (СВК) у США (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика завдань діяльності СВК та НОП

СВК 70-80-і рр. XX ст.	НОП 80-і рр. XX ст.
Аналіз виробничо-господарської діяльності, виявлення проблем, які потребують нововведень	Вдосконалення кооперації і розподілу праці, нормування і оплати
Розробка чи пошук нововведень, здатних вирішувати ці проблеми	Поширення передових прийомів праці
Проведення перебудов в управлінні	Раціональна організація і обслуговування робочих місць
Підвищення загального сприйняття нововведень та їх поширення в організації	Наукові методи підбору, розстановки та просування кадрів

Загалом можна визначити **основні етапи розвитку консалтингу в Україні**:

– перший етап – 1992-2000 рр. – характеризується виходом на ринок крупних закордонних компаній і створенням перших українських; це період становлення професійного національного консалтингу, який відрізняється значним попитом на консалтингові послуги, що було обумовлено масовою приватизацією;

– другий етап – 2000-2005 рр. – етап зростання національного професійного консалтингу, що характеризується більш чіткою сегментацією ринку консультаційних послуг;

– третій етап – після 2005 р. – етап інтеграції українського ринку консалтингу в глобальний ринок консалтингу, що характеризується зростанням обсягу консультаційних послуг, що пропонуються на ринку.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

– відомі транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проєкти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом, з питань вступу до міжнародних організацій, удосконалення оподаткування, бюджетного регулювання, нормативно-правової бази господарювання, а також обслуговують спільні та іноземні виробничо- господарські організації та банки в Україні (велика четвірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об’єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

– іноземні консультаційні організації, що працюють за програмами міжнародних донорських організацій і надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв’язок, сільське господарство тощо);

– представництва іноземних консультаційних фірм, які вважають український ринок привабливим і активно завойовують стратегічні позиції на ньому;

– іноземні та міжнародні фінансові інституції, які надають консультації й поради макроекономічного характеру (Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку тощо);

– вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги з окремих напрямів управлінського консультування (бізнес- планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.);

– міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на ІТ-консультуванні;

– міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки;

– приватні консультанти;

– псевдоконсультаційні організації.

Розглянемо більш конкретно деякі з них.

Організації-аудитори – департаменти бізнес-консультування міжнародних і українських аудиторських компаній. Після скандалів, пов'язаних із поєднанням аудиторської і консультаційної практики, найбільші міжнародні аудиторські компанії не припинили надавати послуги управлінського консультування. Замість департаментів управлінського консультування з'явилися департаменти консультування бізнесу зі скороченим переліком послуг.

Рекрутингові компанії – спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки. Вартість послуг у міжнародних рекрутингових компаніях досягає декількох десятків тисяч доларів за проєкт. Українських компаній, які займаються добором менеджерів вищої кваліфікації, небагато, а спеціалізованих саме на цьому виді бізнесу – одиниці. Більшість кадрових агенцій розглядає добір топ-менеджменту як додаток до добору менеджерів середньої ланки і фахівців з управління персоналом. Це, ймовірно, зумовлено традицією добирати вищих керівників в українських підприємствах із власних кадрових резервів і побоюванням осіб, на яких покладено функції добору керівників, дотримуватись рекомендацій зі сторони.

Індивідуальні консультанти – фахівці в окремих галузях і напрямках діяльності. Їх перевагою є індивідуалізований і гнучкий підхід. Такими консультантами часто стають професори вищих навчальних закладів і науково- дослідних установ, партнери консультаційних фірм, що вийшли на пенсію.

Псевдоконсультаційні організації, які разом з консультаційними послугами включили до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проєктно-кошторисні і будівельні роботи, торговельна і виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп'ютерної техніки, металообробка, видобування корисних копалин, рибальство тощо). Сподіватися на отримання якісних консультаційних послуг від таких багатопрофільних організацій не завжди можна.

Українські консультанти багато в чому відрізняються від іноземних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Відмінності українських консультантів від іноземних

Ознака	Українські консультанти	Іноземні консультанти
Рівень професіоналізму	У більшості випадків не мають професійну освіту (закордонні курси, семінари, стажування) і довгий термін роботи, однак вони краще розуміють менталітет українського бізнесу, проблеми вітчизняних підприємств, їх керівників	Мають професійну освіту і постійно накопичують досвід, обмінюються ним на семінарах та конференціях. Мають недостатній досвід роботи в Україні з ментальними особливостями, однак володіють широкою науковою та методологічною базою, мають необмежений доступ до інформації
Економічна результативність та ринкова вартість	Виявляють меншу впевненість у можливості оцінки результатів їх діяльності для організації. Відносини з клієнтами сприймають більш суб'єктивно, пріоритетними є людські відносини, а не економічна доцільність	Володіють більшим рівнем усвідомлення сенсу та потенційного економічного ефекту результатів їх професійної діяльності для організацій. Розглядають відносини «експерт-клієнт» об'єктивно
Процеси зміни та управління	Оскільки вітчизняні компанії-замовники меншою мірою здатні віддавати контроль в інші руки, більшість дій вітчизняних консультантів обмежується виключно проведенням тренінгів. У роботі в змішаному культурному середовищі демонструють поведінку, яка орієнтована на персонал, більш м'яку, демократичну, емпатичну	У змішаному культурному середовищі проявляють нормативну поведінку. Іноземні клієнти більш готові віддавати контроль в руки консультантів, тому відносини з персоналом змінюються від «м'яких» до «занадто жорстких»
Роль формальних взаємовідносин	Використовують систему особистих відносин для доступу до організації і налагодження подальшої роботи в середині неї. Сприймають консультування як стиль життя, можуть поширювати відносини з клієнтом в інші сфери професійних та особистих взаємовідносин	Більш схильні до формальних установок, норм поведінки. Консультування сприймається як професія, якою потрібно займатися виключно в робочий час. Відносини з клієнтом обмежуються строком контракту
Позитивне мислення, емоції	Характеризуються більш емоційно-орієнтованою поведінкою, рефлексією, менш прагматичним підходом до професійних проблем	Іноземна ділова сфера і ділове мислення є більш оптимістичними, орієнтованими на дію та ініціативу

Необхідно зазначити також, що на відміну від поширеного в економічно розвинутих країнах планомірного співробітництва комерційних бізнес-організацій із консультантами з питань управління управлінське консультування в Україні використовується *епізодично*. Більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій звертається за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями вже неможливо розв'язати існуючі проблеми. Відсутність статистичної інформації й охорона комерційних інтересів не дають змоги в грошових одиницях оцінити прибутковість та

фінансову привабливість консалтингового бізнесу. Проте високий рівень конкуренції на консультаційному ринку свідчить про значну рентабельність послуг, що надаються клієнтам.

Сфера застосування знань і вмінь українських консультантів охоплює:

– стратегічне консультування;

– консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, запровадження фінансового менеджменту;

– питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;

– рекламний і маркетинговий аудит;

– управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;

– управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;

– персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування у сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

Досить гострим на сьогодні в Україні є питання кадрового забезпечення консультаційного ринку.

3. Перспективні напрямки розвитку консалтингу в Україні

Просуванню консультаційних послуг на українському ринку сприяють такі причини:

– створення професійних вітчизняних служб, які спроможні зменшити залежність від іноземних експертів;

– оптимальне пристосування «ноу-хау» в області управління до специфічних умов України саме місцевими професіоналами;

– скорочення використання дорогих іноземних фахівців, що дозволить зменшити вартість послуг консалтингу в більшості проєктів, і відповідно дозволить зменшити витрати в іноземній валюті, зменшить вартість продукції підприємства.

Попри те що значна кількість вітчизняних організацій потребує консультаційної допомоги з питань управління, попит на консультаційні послуги в Україні низький (рис. 2.2).

Однак український ринок консалтингу має перспективи за рахунок:

– підвищення професіоналізму вітчизняних консультантів, їх досвіду;

– удосконалення методів, навичко та прийомів виконання робіт та замовлень;

– налагодження сталих зв’язків із бізнесом та перехід на постійне консультаційне обслуговування клієнтів;

– готовності до нововведень, адаптування послуг до потреб клієнтів, диференціації консультаційних продуктів та ринків;

– усвідомлення бізнес-організаціями вигоди від залучення консультантів для подолання існуючих проблем та отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

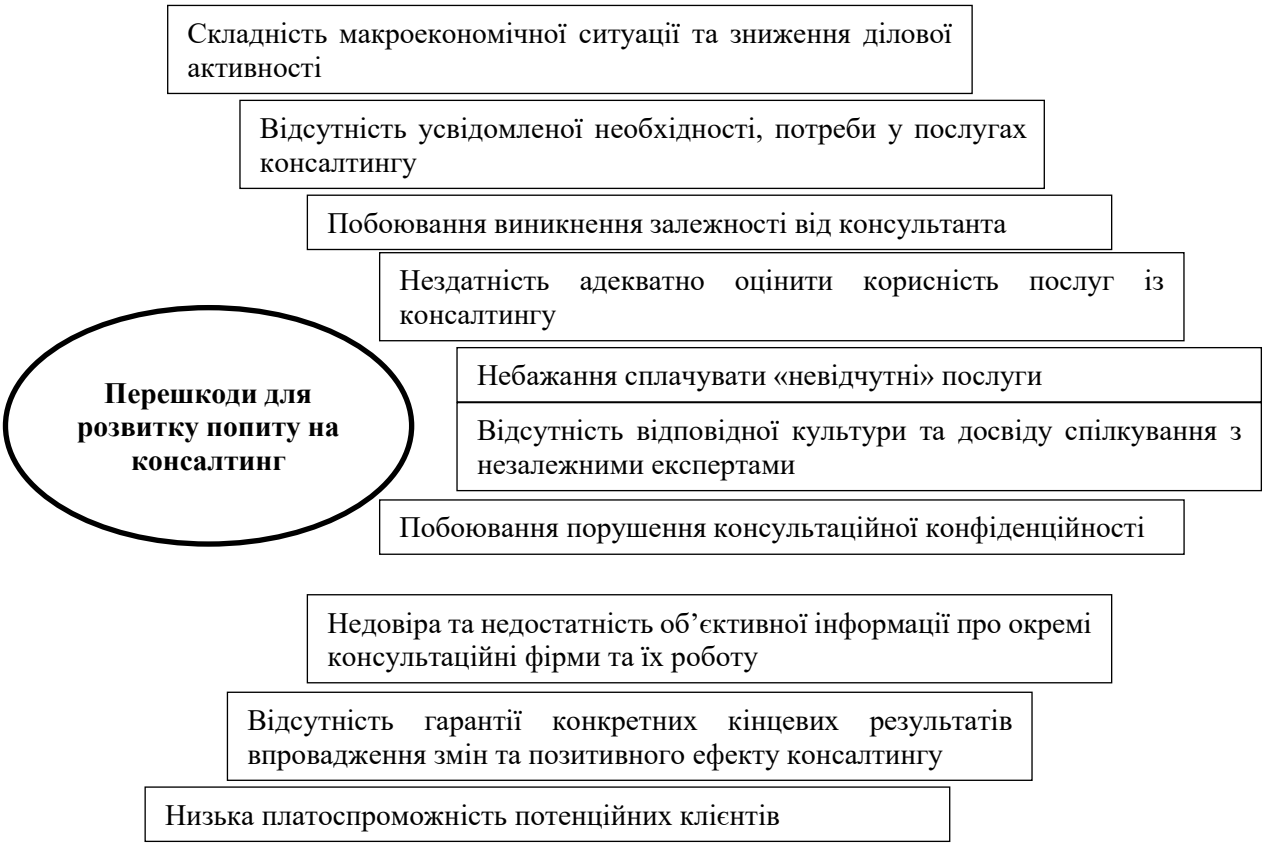


Рисунок 2.2 – Причини низького попиту на послуги консалтингу в Україні

Отже, консалтинг в Україні існує, однак потрібно відзначити ще одну досить суттєву негативну рису – відсутність офіційного юридичного статусу.

Досить гостро в Україні стоїть питання щодо ліцензування та сертифікації консультаційної діяльності. Згідно із Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», консультаційна діяльність не входить до переліку ліцензованих видів діяльності. Це означає, що для її здійснення не потрібна ліцензія.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов, тобто установленого з урахуванням вимог законів, вичерпного переліку організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Відсутність ліцензування на консультаційну діяльність і ліцензійних умов для її здійснення свідчить, що будь-хто може займатися нею, дотримуючись законодавства про здійснення підприємницької діяльності, що не сприяє високій якості консультаційних послуг.

Проблема підвищення якості консультаційних послуг пов'язана також з їх сертифікацією.

Сертифікат – документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам.

Очевидно, що неможливо сертифікувати всі консультаційні послуги. Тому у цій сфері за прикладом економічно розвинутих країн потрібно сертифікувати

не послуги, а професійну підготовленість осіб, які їх надають. За кордоном цим займаються громадські асоціації професійних консультантів. В Україні національна система сертифікації консультаційних послуг відсутня. Однак, деякі види діяльності професіоналів на ринку консультаційних послуг вже сертифікуються в межах авторитетних сертифікаційних систем.

В Україні поступово впроваджується **CIPA** (Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер) – програма міжнародної сертифікації бухгалтерів. Вона працює в таких країнах: Україні, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані, Таджикистані та Молдові. Програма CIPA ґрунтується на Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО). Сертифікати CIPA та CAP, що присуджуються програмою CIPA, завіряються печаткою Комітету з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (КМСБО) – розробника МСБО. 13 професійних бухгалтерських та аудиторських організацій з цих країн об'єдналися в Міжнародну раду сертифікованих бухгалтерів та аудиторів (МРСБА) і запропонували програму сертифікації світового рівня, доступну широкому загалу бухгалтерів країн-учасниць та наближену до вимог місцевого ділового середовища. Україна в складі МРСБА представлена Федерацією професійних бухгалтерів і аудиторів України.

В Україні діє **Аудиторська палата України**, яка згідно із законодавством є неурядовим органом. Її діяльність спрямована на створення системи незалежного фінансово-господарського контролю у формі аудиту, який дає об'єктивну оцінку фінансовому стану підприємства, сприяє раціональному господарюванню та запобігає банкрутству власника, забезпечує достовірний контроль за документами і видатками власників та одночасно оберігає інтереси держави. Палата видає ліцензії аудиторським фірмам і окремим аудиторам на право здійснення аудиторської діяльності, веде реєстр аудиторів України, яким видано кваліфікаційний сертифікат на проведення аудиту.

Питання для самоконтролю

1. Визначте передумови появи консалтингу як виду діяльності.
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку консалтингу в Україні.
3. Узагальніть принципові відмінності вітчизняного та закордонного консалтингу.
4. Роль служб наукової організації праці в процесі становлення та розвитку консалтингу.
5. Перелічіть нормативні та дозвільні документи для здійснення послуг із консалтингу.
6. Визначте проблеми розвитку консалтингу в діяльності вітчизняних підприємств.

Література: основна: 1, 3, 4; додаткова: 1, 2, 6, 8.



ТЕМА 3
СУБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ, ЇХ ВЗАЄМОДІЯ

Мета: з'ясувати ключові характеристики, переваги та недоліки основних учасників ринку консалтингу; розглянути моделі та способи надання консультаційних послуг, особливості маркетингу консультаційних послуг.

Ключові поняття: внутрішні та зовнішні консультанти, модель консалтингу, маркетинг консалтингу, поведінкова роль консультанта.

ПЛАН

1. Види консультантів. Основні характеристики консультантів.
2. Професійні та етичні вимоги до консультантів.
3. Моделі консультування.
4. Маркетинг консультаційних послуг.

1. Види консультантів. Основні характеристики консультантів

Продуктом консалтингу є консультаційна послуга. Забезпечити високу якість послуг можна лише за тієї умови, що організація-виробник послуг матиме високий авторитет на ринку. Її успішна діяльність неможлива без наявності людського капіталу – співробітників, наділених комплексом професійних та етичних якостей, здатних дотримуватися визначних професійних правил.

Консультант – фізична чи юридична особа, яка надає консультаційні послуги, як правило, на комерційній основі. Це фахівець в певній галузі, який володіє знаннями, аналітичними та діагностичними навичками, можливістю застосовувати їх в процесі вирішення проблем клієнта, дотримується етичних норм та стандартів професії.

Основними критеріями-характеристиками консультанта є:

– консультант пропонує та надає клієнтам те, в чому вони відчувають потребу, бажають придбати або в різних областях знань комерції та менеджменту, або експертизи, або досвіду та ноу-хау;

– консультант знає як працювати з клієнтами, спрямований на визначення та вирішення їх проблем за рахунок використання різних методологічних підходів та інструментів з метою встановлення проблем, аналізу причин їх виникнення, з'ясування доцільності змін, вибору альтернатив, подолання психологічних та інших бар'єрів, що виникають в процесі підготовки та реалізації рішень;

– консультант незалежний та об'єктивний радник, який має можливість та бажання говорити клієнту правду та надавати абсолютно незалежні та обґрунтовані рішення.

Класифікувати консультантів можна за різними ознаками. Наприклад, за видом послуг, які вони надають: аудитори, консультанти з підбору персоналу, консультанти з питань інформаційних технологій тощо.

Відносно до клієнтської організації серед них виокремлюють (табл. 3.1):

– *зовнішніх консультантів* – незалежних від клієнта консультаційних компаній, основними перевагами яких є незалежність у поглядах і діях, оперування передовими знаннями і навичками;

– *внутрішні служби управлінського консультування*, створені, як правило, у великих корпораціях. Основними перевагами їх є менша вартість послуг (приблизно на 30-50% порівняно із зовнішніми консультантами); доступність консультантів у будь-який час для будь-якого підрозділу; глибоке знання справ, стилю роботи й управління, організаційної культури і політики організації; конфіденційність.

Таблиця 3.1 – Характеристики внутрішніх та зовнішніх консультантів

Добре знають свою організацію. Глибоке розуміння стиля роботи та управління, культури та політики. Конфіденційність. Можливість використання послуг при вирішенні проблем в тим випадках, в яких раніше консультанти не застосовувалися. Оплата їх послуг є дешевшою.	Витрати на оплату праці є постійними. Потрібно витрачати кошти на їх навчання. Вони не залежать від зовнішньої критики. Помилки, що завдані ними, зрідка стають помітними. Вони не мають постійного оновлення та поповнення досвіду роботи в інших галузях. У роботі може бути відсутній творчий підхід.
Позитивні сторони	Негативні сторони

ВНУТРІШНІ КОНСУЛЬТАНТИ

ЗОВНІШНІ КОНСУЛЬТАНТИ

Позитивні сторони	Негативні сторони
Широкий світогляд і володіння інформацією в різних галузях управління (володіння значним обсягом попередньої інформації для проведення аналітичних робіт в певній сфері, а також досвідом проведення аналітичних робіт на різних об’єктах, що відносяться не тільки до даної області, алей до суміжних). Орієнтація на загальне вивчення і перенесення досвіду інших організацій. Можливість отримати нові ідеї в результаті «свіжого погляду». За їх допомоги можна посилити аналітичні відділи підприємств, довірити тимчасове управління аналітичними роботами. Об’єктивність аналізу ситуації.	Нестача інформації про компанію (так як проводить в офісі компанії обмежений час). Використання стандартних, неадаптованих з урахуванням особливостей компанії схем і методик роботи (погіршує якість аналізу ситуації). Високі гонорари в порівнянні з оплатою праці фахівців фірми. Відчувають на собі вплив стереотипів від попередніх проєктів. Потребують часу на ознайомлення з рівнем їх професіоналізму та кваліфікації. Потребують часу для ознайомлення з проблемою організації.

Внутрішні консультанти не є альтернативою зовнішнім, які завжди матимуть перевагу в ситуаціях, що не потребують конфіденційності. Вони особливо цінні за необхідності досконалого знання особливостей конкретної корпоративної організації та управління нею. Однак, внутрішнє консультування

може бути шкідливим за відсутності чітких взаємних зобов'язань компанії і внутрішніх консультантів, безсистемного їх використання. Рекомендації служби внутрішнього консультування, яка має низький статус і позбавлена доступу до вищого керівництва, не матимуть авторитету і довіри.

У сучасних умовах дії з консалтингу виконують **спільні групи**, які складаються із зовнішніх і внутрішніх консультантів, що скорочує консультаційні витрати, допомагає зовнішнім консультантам швидко освоїти особливості організації-клієнта і сприяє навчанню внутрішніх консультантів. За такого підходу зовнішні консультанти діють на партнерських засадах із внутрішніми консультантами, оскільки у багатьох випадках тактично правильніше подавати спільні пропозиції як напрацювання внутрішніх підрозділів.

Консалтингові фірми за розміром та асортиментом послуг можна також поділити на:

– великі багатофункціональні, як правило, транснаціональні консалтингові фірми чисельністю від 100 до 1000 осіб. Вони працюють із клієнтами широкого спектра і вирішують проблеми будь-якої складності з повним набором управлінських послуг;

– аудиторсько-бухгалтерські фірми, які, як правило, не обмежуються суто аудиторськими і бухгалтерськими видами робіт, а пропонують також послуги у сфері поведінкових ситуацій, управління кадрами і професійною підготовкою;

– дрібні консалтингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох галузях промисловості або сферах послуг. Найчастіше вони займаються загальним управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм;

– консультаційні фірми, що спеціалізуються на інженерно-технічних послугах. Їх співробітниками є фахівцями у галузі телекомунікацій, програмного забезпечення, економетрії.

2. Професійні та етичні вимоги до консультантів

Вимоги до консультантів не мають законодавчого закріплення. Вони вироблені під час практичної діяльності багатьох зарубіжних консультаційних організацій і перевірені досвідом їх успішного консультування. Вимоги містяться переважно в правилах поведінки консультантів, складених їх асоціаціями. Наприклад, Інститут консультантів з питань управління, який є визнаною професійною асоціацією консультантів у Великій Британії, має сформований кодекс професійного поводження, якому підкоряються всі його члени. Аналогічні за змістом кодекси чи норми мають і інші зарубіжні асоціації консультантів. В Україні поки що існуючі асоціації подібних норм поведінки для своїх членів не затвердили.

Загалом можна визначити дві групи вимог до консультантів професійні та етичні. Професійні вимоги до консультантів стосуються перш за все, рівня їх знань та професіоналізму (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Професійні вимоги до консультантів

Вимоги	Сутність вимоги
Загальна ерудиція та компетентність	- володіння високим рівнем загальних знань у сфері економіки, вміннями відстежувати зміни і тенденції в економічному розвитку; - наявність навичок, досвіду та спеціальної компетенції у сфері управління організаціями; - поради, рішення й рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх фактів і досвіду
Незалежність і неупередженість	- уміння уникати будь-яких дій або ситуацій, які можуть завдати шкоди професійному обов'язку або честі; - розробка висновків винятково за своєю об’єктивною думкою й в інтересах клієнта; - надання пояснень, порад клієнтові з усіх важливих питань щодо вигоди, яку він очікує від діяльності консультанта; - повне поінформування клієнта про процес виконання завдання
Рекомендаційність пропозицій	- консультанти не мають адміністративної влади і є радниками щодо пропонованих змін; - не несуть відповідальності за пропоновані зміни
Спеціальна кваліфікована експертиза	- консультанти є незалежними оцінювачами рішень клієнта, за рахунок володіння комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи
Конфіденційність	- гарантування інформаційної безпеки, гарантування, що інформація щодо проблем певної організації не вийде за її межі; - консультант не має запрошувати або заохочувати службовців клієнта, на якого він працює, розглядати альтернативні проєкти, якщо це не є метою завдання

Етичні норми поведінки консультантів стосуються аспектів щодо укладання угод і визначення гонорарів, побудови відносин зі співробітниками клієнта, поведінки у конфліктних ситуаціях тощо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Етичні вимоги до консультантів

Вимоги	Сутність вимоги
1	2
Укладання угоди про консультування і визначення гонорару	- масштаб й характер послуг та розмір й порядок оплати; будь-який перегляд положень має бути попередньо обговорений і погоджений із клієнтом, до початку виконання робіт
Відносини зі співробітниками організації-клієнта	- ставлення до клієнта має бути ввічливим, доброзичливим, толерантним, що сприятиме формуванню спокійної ділової атмосфери й ефективному розв’язанню проблем
Конфлікт інтересів	- консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними обов'язками; - при загрозі конфлікту інтересів, консультант має, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, усунувши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.
Додаткові винагороди	- відмова консультанта від комісійних, подарунків; - сприйняття подарунків як ознаки прихильності клієнта, що свідчить про психологічну слабкість і певною мірою безвідповідальність консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації

Продовження табл. 3.3

Професійна відповідальність перед колегами	- поведінка консультанта повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації й суспільного визнання професії консультанта; - консультант має бути об'єктивним, чесним, дотримуватися конфіденційності
Самореклама	- рекламуючи свою роботу, консультант повинен завжди надавати правдиву інформацію про себе; - методами просування послуг консультанта є: опублікування роботи за згодою клієнта; відвідування потенційних клієнтів; розміщення інформації в будь-якому довіднику; оголошення у друкованих виданнях, на радіо або телебаченні; публічні виступи

3. Моделі консультування

У процесі консалтингу досить часто поведінка консультанта може виявлятися різною, залежно від ситуації характеру вирішуваної проблеми (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Чинники, які впливають на вибір поведінкової ролі

Групи чинників	Бачення клієнта	Бачення консультанта
Чинники, які стосуються лише клієнта	Клієнт хоче: незалежності; розуміння його і його проблем; прийняття певних рішень	Клієнт має: малий досвід; потребу в отриманні допомоги; байдужість до збереження свого статус-кво
Чинники, які стосуються лише консультанта	Консультант хоче: досягти розвитку клієнта у широкому розумінні; запобігти залежності клієнта від консультанта	Консультант має: великий методичний досвід і знання практики; визнану репутацію; добре розуміння справ клієнта
Чинники, які стосуються співпраці клієнта з консультантом	взаємне небажання; консультант не схильний до згоди	взаємна повага; досвід попередньої співпраці; подібні цілі; відкритість до порозуміння
Чинники, залежні від специфіки ситуації	значні втрати при прийнятті неякісних рішень; суттєвий вплив на систему; проблема змінюється в часі або потребує тривалого перебування консультанта в організації клієнта	Проблема: чітко визначена; термінова; не дуже складна; не надто впливає на культуру організації

Поведінкова роль консультанта – спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації.

Загалом вирізняють такі основні поведінкові ролі консультантів:

1) Консультант-пропагандист шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути:

– позиційною – консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.)

– методологічною – консультант має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом.

2) *Технічний експерт* за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Схвалений консультантом варіант клієнт реалізує самостійно.

3) Інструктор та викладач організовує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру.

4) Помічник у вирішенні проблем доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, що необхідні для вирішення проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій, тобто бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом.

5) Розробник альтернатив може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Однак, консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

6) Пошукач фактів працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбору надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

Враховуючи зазначені поведінкові ролі консультанта, можна визначити моделі взаємовідносин консультантів з клієнтом, які б дозволили виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування.

Модель консультування – схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом.

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін). Вибір моделі є прерогативою клієнта.

Модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично

залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

За ***моделлю «доктор-пацієнт»*** консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.
Найбільш ефективною моделлю консультування варто вважати ***«співробітництво».*** Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Порівняльну характеристику привабливості моделей консультування подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика привабливості моделей взаємовідносин консультанта і клієнта

Фактори привабливості	Моделі консультування		
	експерт-клієнт	лікар-пацієнт	співробітництво
залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта	мінімальна	суттєва	повна
строк перебування консультанта в організації клієнта	стислий	середній	тривалий
витрати клієнта на консультування	низькі	середні	значні
участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації	не бере участі	вибірково бере участь	консультант виступає у ролі інструктора
успіх інновації у довгостроковому періоді	невизначений	невизначений	передбачений
зворотний зв'язок клієнта з консультантом	відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

У практиці консалтингу розрізняють також різня способи консалтингу.

Спосіб консультування – обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування.
Розрізняють такі способи консультування:

1) Експертний спосіб консультування полягає в пошуку представниками консультаційної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом. Їх коло може бути дуже широким. Наприклад, у клієнта спостерігається стабільне падіння обсягів продажу продукції. Клієнт прагне дізнатися, що потрібно зробити, щоб повернутися на попередні позиції. Обґрунтовані відповіді консультанта можуть містити рекомендації щодо оновлення номенклатури продукції, зміни цінової політики, диверсифікації

виробництва тощо.

2) Процесний спосіб консалтингу ґрунтується на спільній роботі консультанта і клієнта в процесі пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультаційного проєкту. Консультант і клієнт разом окреслюють проблемні питання, потім визначають причини їх появи і разом вирішують, що робити для виправлення становища.

3) Навчальний спосіб консалтингу застосовують тоді, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв'язати конкретну проблему, а й навчає персонал організації-клієнта способам розв'язування подібних проблем або новим навичкам і умінням, розвиваючи творчий потенціал персоналу замовника консультаційних послуг.

4) Внутрішній спосіб консультування передбачає створення за допомогою працівників консультаційної організації власного консультаційного підрозділу в організації-клієнта. Його діяльність на перших етапах доповнює зовнішнє консультування, а надалі може перерости в самостійну внутрішню і навіть зовнішню (за замовленнями) консультаційну діяльність.

4. Маркетинг консультаційних послуг

Маркетинг консалтингових послуг – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт.

Маркетинг включає сукупність елементів:

– визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма;

– аналіз кон'юнктури ринку: визначення потенційної місткості ринку, його меж; тенденцій та перспектив розвитку; доступності ринку; рівня конкуренції; поведінки конкурентів;

– сегментування ринку: регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг; дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;

– вибір цільової групи споживачів (позиціювання), з якою працює фірма: з якими клієнтами бажає працювати фірма? які їх потреби? у чому полягають конкурентні переваги? яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається знаходитись фірма?

– систему просування консалтингових послуг, яка націлена на: формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній; заходи щодо формування громадської думки; особисті продажі;

– продаж консалтингової послуги: розробку методів заохочення клієнтів; підготовку пропозицій;

– збереження клієнтів: забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом; дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс

маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг. Розглянемо більш детально проблеми просування та ціноутворення на ринку консалтингу.

Просування консультаційного продукту у формі реклами консалтингової фірми та її продукції може проводитись у вигляді публікацій у вузькоспеціалізованих виданнях, адресної розсилки інформаційних брошур про діяльність консалтингових фірм, щорічних звітів про діяльність фірми або інформаційних листів про нові види послуг, що надаються потенційним клієнтам. Ефективність цього методу залежить від спроможності потенційних клієнтів отримувати істотну інформацію.

Сьогодні консультаційні фірми, які дотримуються традиційної стратегії бізнесу, побоюються того, що пряма реклама може скомпрометувати їх ретельно завуальоване просунення продукту. Використовуючи спеціальні способи доставки рекламної інформації щодо себе бізнес-еліті, вони запрошують керівників потенційних клієнтських фірм обговорити загальні управлінські проблеми за діловим обідом, субсидують проведення лекцій у вузах, публікують матеріали семінарів та наукових конференцій, у яких висвітлюються результати останніх досліджень в управлінській науці.

Консалтингові фірми, що тільки починають свою діяльність, здебільшого вдаються до вузькоорієнтованого та великого за просторовим обсягом рекламування, вважаючи такий метод запорукою успішної діяльності. Проте провідні фірми, навіть такий авторитет консалтингу, як Andersen Consulting, який є регулярним рекламодавцем журналу «The Economist», все частіше користуються непрямої рекламою. Так, Andersen Consulting виступав спонсором турніру з гольфу.

Найважливіші методи просування консалтингового продукту узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Методи просування консалтингового продукту

Інструмент	Сутність та специфіка
рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм	підприємці та менеджери вищої ланки, як правило, намагаються отримати інформацію у знайомих, котрі у своїй практиці уже вирішували аналогічні проблеми за допомогою консультантів. Отже, як позитивна, так і негативна інформація про роботу консультантів має вирішальне значення в становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів
професіональні публікації	монографії, довідкові та навчальні посібники, методичні рекомендації, статті та інформаційні бюлетені – все це дозволяє потенційним клієнтам відчути глибину та новітність ідей консультантів. Даний метод може забезпечити успіх лише у тому разі, коли в публікаціях містяться посилання на консультаційну фірму, розповідається про специфіку її продукту та дається опис успішного досвіду роботи з конкретним клієнтом

Продовження табл. 3.6

проведення та участь в семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах	дані види робіт дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів
участь консультантів в роботі асоціацій, добровільних товариств	представництво в подібних об'єднаннях забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування як з колегами-професіоналами, так і з діловими партнерами, підприємцями, представниками державних структур
надання добровільної допомоги	співпраця з громадськими організаціями, соціальними установами забезпечує громадське визнання заслуг консультаційних компаній

Останнім часом в Україні стало надзвичайно популярним проведення найрізноманітніших семінарів, тренінгів з різних питань ведення бізнесу. Вони є не тільки ефективною формою залучення нових клієнтів, але й сприяють розповсюдженню інформації про можливості консалтингу.

Цінова політика консалтингових фірм є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

У цілому на формування ціни на послуги консалтингу впливають такі чинники (рис. 3.7):

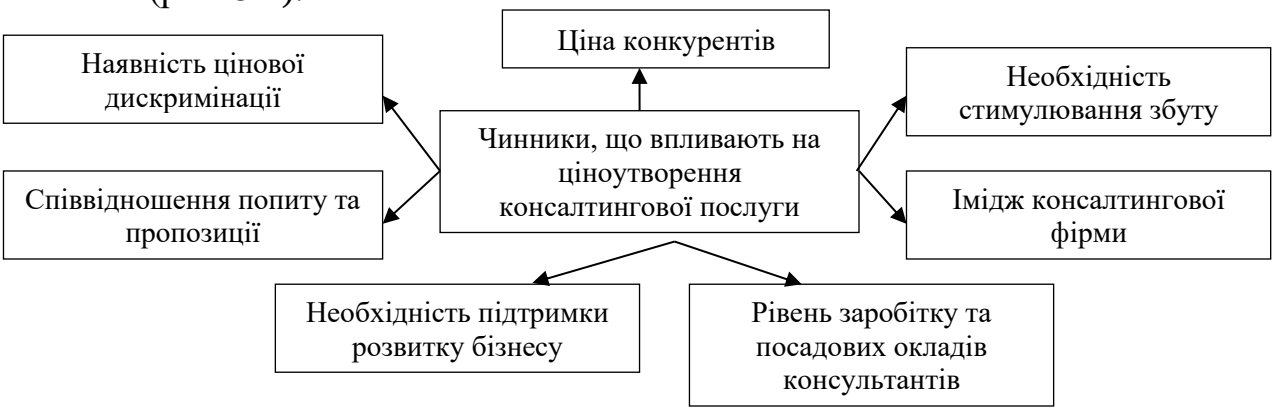


Рисунок 3.7 – Чинники, що впливають на консалтингові послуги

Відрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом (табл.3.7).

Особливості ціноутворення в Україні обумовлені, в першу чергу, складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту, нематеріальності консалтингу, а також складним економічним станом загалом в країні та фінансовим станом замовників зокрема.

Таблиця 3.7 – Методи розрахунку вартості консультаційного продукту

Метод	Сутність	Проблеми використання
За результатами консультування	Розраховується на основі частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування	- складність розрахунку результатів консультингу; - проблеми визначення частки консультанта в отриманому ефекті; - віддаленість в часі роботи консультанта та її плати
Погодинний	Розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування	- небезпека безпідставного завищення платні; - невмисне збільшення тривалості консультування; - усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу
Паушальний	Розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги	- можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною; - динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги

Досить поширеним у вітчизняній практиці консалтингу є пропозиція клієнтам так званого *«комбінованого» варіанта оплати*:

– перша частина: сплата консультанту всіх витрат, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару, витрати на проїзд, проживання, сплату субконтрактів та ін.);

– друга частина винагороди консультанта буде залежати від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції.

Таким чином, консультант ставить свою винагороду (тобто прибуткову частину) в залежність від кінцевого результату. Якщо в консультанта є достатньо підстав для того, щоб бути впевненим в успішній реалізації своєї послуги, він може визнати таку форму оплати. У цьому випадку задоволеним буде і клієнт, оскільки він не несе ніяких витрат до отримання результату, крім того гарантує собі отримання цього результату. Ця форма оплати часто застосовується при виконанні консультантом завдань, пов’язаних з отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також при досягненні економії фінансових коштів. Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

При встановленні ціни на послуги консалтингу доцільно застосовувати стратегію середніх або преміальних цін, враховуючи суб’єктивність процесу оцінки якості послуг. Низька ціна на консультаційну послуг може свідчити про невисокий рівень її якості, саме тому стратегія низьких цін є недоцільною.

Питання для самоконтролю

1. Визначте переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх консультантів.
2. Охарактеризуйте переваги й недоліки внутрішніх та зовнішніх консультантів.
3. Здійсніть порівняльний аналіз моделей консалтингу: «лікар-пацієнт», «експерт-клієнт», «співробітництво».
4. Проаналізуйте поведінкові ролі консультантів.
5. Узагальніть професійні вимоги до консультантів. Складіть професіограму консультанта.
6. Узагальніть особливості просування консультаційних послуг.
7. Визначте переваги й недоліки різних методів розрахунку вартості консультаційного продукту.
8. У чому полягають особливості ціноутворення консалтингових фірм в Україні?



ТЕСТИ

1. Фахівець у певній галузі, який володіє знаннями, аналітичними та діагностичними навичками, можливістю застосовувати їх у процесі вирішення проблем клієнта, дотримується етичних норм і стандартів професії, надає комплекс послуг, як правило, на комерційній основі, – це:

а) експерт; б) фахівець;
в) консультант; г) помічник.

2. Відносно до клієнтської організації розрізняють такі види консультантів:

а) залежні та незалежні; б) самостійні та індивідуальні;
в) професійні та унітарні; г) зовнішні та внутрішні

3. Що не можна вважати перевагою внутрішніх консультантів?

а) в їх роботі може бути відсутній творчий потенціал;
б) добре знають нюанси діяльності організації;
в) вартість їх послуг є більш дешевою;
г) високий рівень конфіденційності інформації.

4. Що не входить до переліку недоліків внутрішніх консультантів?

а) витрати на оплату праці є постійними;
б) вони не залежать від зовнішньої критики;
в) витрати на оплату їх послуг є дешевшими;
г) в їх роботі може бути відсутній творчий підхід.

5. Що не можна вважати перевагою зовнішніх консультантів?

а) широкий світогляд, володіння інформацією в різних галузях управління;
б) можливість отримати нові ідеї в результатів «свіжого погляду»;
в) суб'єктивний підхід в оцінці та аналізі управлінської ситуації;
г) посилення діяльності аналітичних відділів підприємств.

6. Що не можна вважати недоліком зовнішніх консультантів?

а) нестача інформації про діяльність компанії;
б) використання неадаптованих для клієнтів схем;
в) потребують додаткового часу на вивчення проблем клієнта;
г) не відчувають на собі впливу стереотипів попередніх проєктів.

7. Які із зазначених вимог до консультантів можна віднести до групи «етичних»?

а) загальна ерудиція та компетентність; б) конфіденційність;
в) незалежність та неупередженість; г) конфлікт інтересів.

8. Спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації – це:

а) поведінкова роль консультанта;
б) модель поведінки консультанта;
в) характер поведінки консультанта;
г) метод взаємодії консультантів.

9. Яка поведінкова роль консультанта передбачає виконання лише локальної експертної роботи, розробку порад стосовно вже визначеної проблеми?

а) інструктор-викладач; б) розробник альтернатив;
в) технічний експерт; в) консультант-пропагандист.

10. Яка поведінкова роль консультанта передбачає організацію навчання у межах системи клієнта, проведення тренінгів із відривом чи без відриву від виробництва, надання інформації навчально-ознайомлювального характеру?

а) інструктор-викладач; б) розробник альтернатив;
в) технічний експерт; в) консультант-пропагандист.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Розрахунок ставки гонорару консультанта

Умова. У консалтинговій фірмі працюють три консультанти. Постійні витрати фірми становлять 333385 грн на рік, і саме такою має бути її мінімальна виручка, щоб забезпечувати беззбитковість. У році – 52 тижні, робочий тиждень п'ятиденний, святкових днів – 8, відпускних – 30, днів непрацездатності – 5, днів підвищення кваліфікації – 10. До бюджету (табл. 1) закладена зарплата трьох консультантів. Кожному консультанту за рахунок фірми забезпечується машина і оплачуються поточні службові витрати.

Таблиця 1 – Постійні витрати консалтингової фірми

Стаття витрат	Сума, грн за рік
Зарплата співробітників і нарахування на неї	192 500
Витрати на утримання автомобілів компанії	20 320
Невідшкодовані витрати	69 420
Адміністративні витрати	12 00
Оренда приміщення	18 645
Телефонні переговори	3 000
Утримання та обслуговування оргтехніки	7 500
Інші витрати	10 000
Разом	333 385

Завдання: Розрахуйте вартість одного робочого дня консультанта при коефіцієнті 0,6 і прибуток фірми в цілому за рік при максимальній ставці консультанта. Врахуйте, що конкуренти беруть від 500 до 1000 грн за день.

Література: основна: 1, 2, 4, 5; додаткова: 2, 3, 6, 7.



ТЕМА 4
ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ОСНОВНІ ЕТАПИ І ХАРАКТЕРИСТИКИ

Мета: визначити особливості основних етапів-стадій процесу консалтингу; розглянути методи збору та обробки інформації на кожному з них; з'ясувати особливості консультаційних пропозицій та специфіку укладання угод консалтингу.

Ключові поняття: підготовча (попередня) стадія, передпроєктна стадія, проєктна стадії, впровадження, завершення проєкту, консультаційна пропозиція.

ПЛАН

1. Етапи процесу консалтингу.
2. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.
3. Методи аналізу інформації.
4. Консультаційні пропозиції та угода на консультування.

1. Етапи процесу консалтингу

Процес консалтингу передбачає спільну діяльність керівників і фахівців підприємства з консультантом. Загалом у процесі консалтингу виділяють 5 стадій (рис. 4.1).

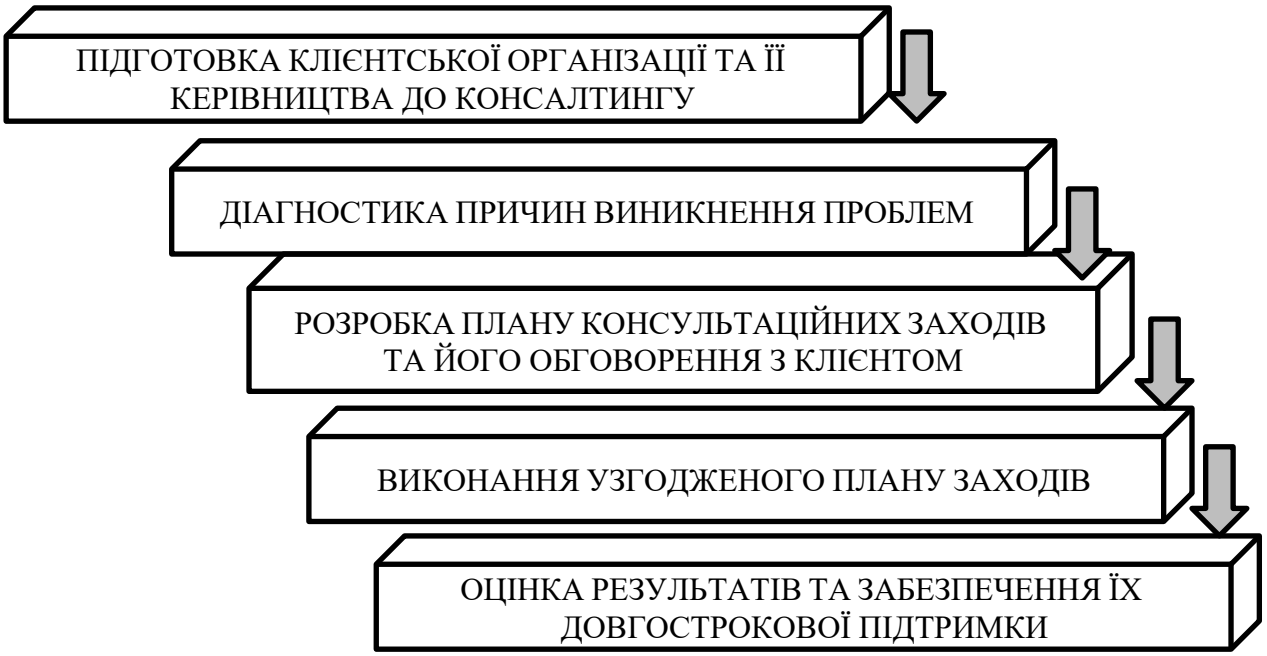


Рисунок 4.1 – Етапи консультаційного процесу

Підготовча (попередня) стадія є початковою фазою будь-якого процесу консультування. під час попередньої стадії відбувається усвідомлення керівником проблеми та необхідності її вирішення за умов залучення консультантів. Під час цієї стадії замовники здійснюють пошук та систематизацію інформації про консультантів, їх послуги, імідж на ринку,

вартість їх послуг.

Передпроєктна стадія передбачає початок безпосередньої співпраці консультанта та клієнта. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються дізнатися якнайбільше одне про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання та методологію його виконання. Результати перших контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування в подальшому знаходять своє відображення в угоді на консультування, підписання якої може вважатися завершенням цієї початкової стадії. На початковій стадії процесу консультування необхідно досягти набагато більшого, ніж визначити коло повноважень і підписати контракт. Досвід показує, що основою успішного виконання завдання є встановлення на ранній стадії стосунків взаємної довіри і порозуміння, досягнення повної злагоди стосовно співробітництва на початку виконання завдання.

Проєктна стадія свідчить про початок роботи консультанта. Він здійснює діагностику підприємства клієнта, збирає інформацію та в результаті формує загальну картину стану підприємства з метою аналізу даних та проведення більш ґрунтовної діагностики та оцінки фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, його розвитку в майбутнього.

Стадія впровадження проєкту передбачає формування команди із ряду фахівців, керівників підприємства та консультантів, яка, перш за все, повинна розробити оперативні заходи, процедури для створення сприятливого клімату (шляхом залучення, мотивації та навчання персоналу до прийняття змін) з метою реалізації розроблених стратегічних рішень (організаційних, технологічних, кадрових тощо).

Стадія завершення проєкту (післяпроєктна) передбачає проведення оцінки досягнутого результату, їх порівняння з запланованими. На цій стадії здійснюється аналіз відхилень, причин їх виникнення, розробляються додаткові корегувальні заходи, формується звіт про виконану роботу, використані ресурси.

У таблиці 4.1 узагальнено основні заходи, що здійснюються на різних стадіях етапу консалтингу.

Таблиця 4.1 – Стадії процесу консалтингу

Стадія	Підфази
Підготовка	Перший контакт із клієнтом, попередній діагноз проблеми, планування завдання, постановка завдання перед консультантом, укладання Контракту.
Діагноз	Виявлення фактів, їх аналіз та синтез, детальне та ґрунтовне вивчення Проблеми.
Планування дій	Розробка рішень, оцінка альтернативних варіантів, пропозиція їх клієнту, планування реалізації рішень.
Упровадження	Допомога в реалізації розроблених заходів, корегування пропозицій, Навчання.
Завершення	Оцінка, кінцевий звіт, розрахунок за зобов’язаннями, складання планів на майбутнє, закінчення співпраці консультанта та клієнта

2. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми

Підготовка до консультування передбачає проведення заходів щодо налагодження співпраці консультанта та клієнта. Найчастіше ініціатором такої співпраці є саме клієнт, який опинився перед проблемою, яку він не може вирішити самостійно.

Звернення клієнта до консультанта відбувається з таких причин:

– обізнаність щодо його професійної репутації;
– наявність відгуків про роботу даного консультанта зі сторони колег;
– інформація про консультанта в регістрі або довіднику;
– публікації консультанта, виступи на конференціях із питань управління;
– минулі зв’язки з консультантом.

Початкові зустрічі вимагають від консультанта ретельної підготовки. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяють орієнтуватися у його оточенні і проблемах, типових для його сфери діяльності. Збираючи інформацію для того, щоб розібратися у проблемі клієнта, консультанти починають з того, що збирають загальну інформацію за такими пунктами:

– застосовувана термінологія;
– характер і розташування ринків;
– ділові методи і практика в цій галузі;
– закони, правила і традиції, що переважають у галузі;
– історія і розвиток;
– існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

До зустрічі з клієнтом консультанту не потрібна конкретна інформація про стан у клієнтській організації. Консультант дізнається про фінансове становище клієнта, останні результати його діяльності, наміри і проблеми з опублікованих звітів або звітних даних, внесених у державні реєстри, а також архіви інформаційно-аналітичних служб.

Зустріч консультанта і клієнта проводиться у формі бесіди, у ході якої кожна сторона намагається більше дізнатися про іншу. Консультант повинен заохочувати клієнта розкривати свої проблеми, труднощі, надії та очікування. Традиційно обговорення починається з загальної ситуації, потім переходить на приватні питання і, нарешті, концентрується на реальній проблемі. Ставлячи питання і слухаючи відповіді, консультант оцінює, яку практику керівництва клієнт вважає доцільною, як сприймає консультування і наскільки готовий працювати з консультантами. Консультант вирішує, як краще описати характер і метод консультування стосовно до проблеми. Він повинен бути впевнений, що клієнт розуміє свою роль і відповідальність.

Помилковим на цьому етапі є очікування від клієнта негайного укладання та підписання угоди про співпрацю. Консультант не повинен наполягати на співробітництві у разі виникнення явного непорозуміння. Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт. Якщо консультант і клієнт доходять висновку, що їх цікавить спільна робота, варто відповісти на декілька додаткових

питань. Якщо клієнт згоден на попередній діагноз проблеми, то можна:

– почати обговорювати повноваження, використання необхідних документів й інформації;

– можливості залучення персоналу клієнта, роль консультанта;

– ставлення співробітників до досліджуваних питань;

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

Мета попереднього діагнозу проблеми – не запропонувати засоби для вирішення проблеми, а визначити і запланувати необхідне для цього консультативне завдання чи проєкт.

Тривалість попереднього діагнозу зазвичай триває 1-4 дні. Якщо завдання складне і стосується кількох сторін діяльності клієнта, можливо знадобиться 5– 10 днів.

Виявленню проблеми заважають:

– прийняття симптомів за проблеми;

– упереджена думка про причини проблем. Деякі керівники «знають, які повинні бути» причини, не завантажуючи себе збиранням і аналізом фактів;

– погляд на проблему лише з одного технічного боку (бухгалтерський облік, психологія та інше). Це буває у випадку, якщо діагноз ставить фахівець, який тяжіє до однієї з технічних сфер;

– ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації;

– незавершений діагноз проблеми.

Постановка діагнозу передбачає збір і аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та провідними співробітниками. Консультант в основному не цікавиться деталями, а шукає основні тенденції, взаємозв’язки і пропозиції. Важливо, щоб погляд на організацію, її оточення, ресурси, мету, діяльність і досягнення був динамічним і багатостороннім.

Під час початкових контактів з клієнтом і попереднього діагнозу проблеми консультант повинен зібрати і проаналізувати достатній обсяг інформації, щоб скласти план виконання завдання. На даному етапі клієнт сподівається одержати від консультанта не тільки інформацію з проблеми, але й пропозиції та рекомендації щодо її вирішення. Загалом потрібно розрізняти внутрішні та зовнішні джерела інформації (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Внутрішні та зовнішні джерела інформації

Внутрішні джерела	Дані	Зовнішні джерела	Дані
1	2	3	4
Корпоративне планування	Цілі корпорації Розширення планів	Галузевий звіт	Дані підприємства, їх аналіз Звіт галузі

Продовження табл. 4.2

Маркетинг	Статистика продажів Рахунки-фактури й інструкції Типи нових продуктів або послуг Відгуки клієнтів про продукти Планування рекламної кампанії Вимоги до продукту і вплив продажів на випуск продукції	Державні і регіональні статистичні дані та висновки	Порівняння статистичних даних підприємства Економічні/фінансові дані
Дослідження і розвиток	Графіки розвитку нового продукту	Розподіл	Стан ринку Аналіз покупця
Проєктно-конструкторські роботи	Графік конструювання продукції	Покупці	Профільні дані Продажі
Обробка даних	Системи для організації документації і звітність про поточні результати	Системи накопичення первинних даних	Продукт, ринок, новини й аналіз виробництва Економічні прогнози
Виробництво	Стан оборотних фондів	Конкуренція	Продукти та їх опис
Персонал	Кваліфікація Заробітна плата		

Досить важливим джерелом отримання об’єктивної інформації про клієнта є внутрішні типові документи (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Типові документи клієнтської організації

Діагноз – друга фаза процесу консультування, метою якої є детальне та поглиблене вивчення проблем клієнта, виявлення факторів й сил, які впливають на цю проблему, підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також старанне вивчення важливих аспектів взаємозв’язку поміж проблемою,

загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначення того, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни.

На першому етапі процесу діагнозу підприємства консультант займається *виявленням та збором необхідних фактів*. Характер зібраних фактів залежить від сфери діяльності, виявлення проблеми і цілей завдання. Факти повинні дозволяти вивчати процеси, відносини, причини і взаємозв'язки, сигналізувати про потенційні можливості, полегшувати шляхи їх використання. Всі зібрані дані повинні бути систематизовані (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Типові угруповання даних і фактів про діяльність підприємства-клієнта

Група	Показники
за подіями	час, частота, швидкість, тенденції, причини, наслідки;
за працівниками	рік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта, трудовий стаж, заробіток
за продукцією і матеріалами	розмір, вартість, технічні характеристики, джерела
за ресурсами, затратами, доходами, процесами, процедурами	показник виробничої активності (збут, споживання, виробництво), місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл, використання обладнання

У практиці консалтингу існує значна кількість джерел та методів збору інформації (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Джерела і методи збору інформації

Метод	Сутність
Спостереження	використовується для отримання інформації, яка важко піддається запису. Спрямований на одержання інформації про: розміщення підприємства, складських приміщень і контор; методи роботи; трудову дисципліну і темп роботи; умови роботи; взаємини і поведінку керівників фахівців і робочих; міжособові та міжгрупові взаємини
Анкетування, опитування	дозволяє отримати обмежену кількість інформації від великого кола осіб, однак придатний для збору тільки простих фактів
Бесіда, дискусія	доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точної кількісної оцінки об'єктів, параметрів, альтернатив. Може здійснюватися шляхом: - методу комісії (відкрита дискусія з обговорюваної проблеми для розробки єдиної думки експертів); - методу суду (частина експертів виступає у ролі захисту певної альтернативи і наводить аргументи на її користь, частина намагається виявити негативні сторони, а частина регулює хід експертизи і виносить кінцеве рішення)
Експертне оцінювання	комплекс логічних і економіко-статистичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз і узагальнення, підготовку та відбір раціональних рішень. Застосовується за неможливості використання методів точних розрахунків внаслідок великої кількості чинників або якщо вони не піддаються вимірюванню. Найбільш поширеним є метод Дельфі

3. Методи аналізу інформації в консалтингу

Аналіз інформації супроводжує весь процес консалтингу. Для його проведення необхідно:

– визначити систему показників, які всебічно характеризують господарську діяльність організації, окремі процеси і явища;

– встановити взаємозв'язки обраних показників, виділивши основні і другорядні чинники, які на них впливають;

– обрати прийоми і способи вивчення взаємозв'язків між показниками;

– виявити форми взаємозв'язків між чинниками та показниками;

– кількісно виміряти вплив чинників на кожний сукупний показник. Методи аналізу інформації в сукупності можна поділити на такі групи:

1) економічні методи аналізу інформації – порівняння, групування, балансовий, графічний, економічний факторний аналіз, детермінований факторний аналіз (мультиплікативні, адитивні, кратні та змішані моделі), метод ланцюгових підстановок, абсолютних та відносних різниць;

2) статистичні та економіко-математичні методи: середніх величин, індексний, матричний, кореляційного та регресійного аналізу, математичного програмування, дослідження операцій, теорія ігор;

3) аналіз фінансових коефіцієнтів: аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності;

4) методи бізнес-аналізу, інтелектуального аналізу даних.

Розвиток консультаційної діяльності вимагають застосування нових аналітичних методів, які здебільшого ґрунтуються на використанні інтуїції та досвіду фахівців. Концепція аналітичних технологій для аналізу інформації, накопиченої в базах даних консультантів, передбачає, що методи обробки інформації повинні бути ефективними, тобто простими у використанні, мати значний рівень масштабованості і піддаватися автоматизації. Ця концепція стала основою двох сучасних технологій «глибокого здобування даних» і «виявлення знань у базах даних» (табл. 4.5).

Застосування методів інтелектуального аналізу даних вимагає від консультанта володіння **стандартизованими методиками**:

1) матриця Бостонської консультативної групи (матриця БКГ) – характеризує відносну привабливість організації в межах галузі за двома параметрами: відносною ринковою часткою і темпом розвитку галузі;

2) аналіз ділового циклу – передбачає, що при формуванні організаційної структури організації і комплектуванні її штатів особливу увагу необхідно приділяти взаємодії функціональних підрозділів та поділу їх на різні служби. Діловий цикл розпочинається з маркетингу – діяльності, спрямованої на створення попиту, включає управління ресурсами (витратами, капіталом, нематеріальними елементами у вигляді ноу-хау та спеціальних навичок персоналу) і завершується отриманням прибутку (дохід на використані ресурси);

3) крива досвіду – застосовується переважно у сфері матеріального виробництва. Передбачає, що розширення виробництва дає змогу неухильно підвищувати ефективність виробництва, використовуючи накопичений досвід,

так званий ефект постійного навчання, який доповнює можливості, пов'язані зі спеціалізацією виробництва і з розподілом витрат капіталу на більшу кількість одиниць продукції;

Таблиця 4.5 – Сучасні технології інтелектуального аналізу даних

Технологія	Сутність
1	2
Глибокого здобування даних	Передбачає виявлення в початкових («сирих») даних невідомих, нетривіальних, практично корисних і доступних для інтерпретації знань. Дає змогу виявити нові знання, які неможливо отримати методами статистичного, регресивного аналізу або економетрії Порядок реалізації: класифікація об'єктів; кластеризація – групування об'єктів; - регресія, прогнозування, встановлення залежності безперервних вихідних змінних від вхідних; асоціація – виявлення закономірностей між пов'язаними подіями; - послідовні шаблони – встановлення закономірностей між пов'язаними в часі подіями
Виявлення знань у базах даних	Послідовність дій, яку необхідно виконати для побудови моделі (отримання знання). Не описує конкретний алгоритм або математичний апарат, не залежить від наочної області, а є набором атомарних операцій, комбінуючи які, можна отримати потрібне рішення. Порядок реалізації: підготовка початкового набору даних. попередня підготовка даних. трансформація, нормалізація даних - «глибоке здобування» даних (нейронні мережі, дерево рішень, алгоритми кластеризації та встановлення асоціацій); - завершальна обробка даних

4) метод «GAP-аналізу» – метод розробки стратегії та підходів до управління, які допомагають поліпшити стан справ в організації відповідно до зростаючого рівня її прагнень, є організованою атакою на невідповідність між бажаною і прогнозованою діяльністю підприємства;

5) аналіз «3CS» (Company, Competitors, Customers) – полягає у визначенні конкурентних переваг організації, тобто тих унікальних характеристик, які дають змогу їй випереджати своїх конкурентів;

6) метод «Lots» – охоплює детальне послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях клієнтської організації і різного ступеня складності: від корпоративної місії організації загалом до індивідуального проєкту всередині підприємства. Застосування методу дає змогу виробити позицію, яка допоможе організації, підрозділу, індивідууму оптимізувати свої відносини із зовнішнім оточенням;

7) модель Мак-Кінсі «7S» (Strategy, Skills, Shared Values, Structure, System, Stuff, Style) – представляє цілісний погляд на розвиток організації і послідовність здійснення організаційних перетворень шляхом аналізу семи чинників, які є

важливими для розвитку організації;

8) модель «4PS» (Product, Рrice, Place, Promotion) – допомагає консультанту розробити (поліпшити) стратегію маркетингу і збуту для клієнтської організації через порівняння її товару, стратегії ціноутворення, методів розповсюдження і засобів просування із тими, що застосовують конкуренти;

9) SWOT-аналіз (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) – представляє необхідну інформацію для обґрунтованого вибору стратегії, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства. Метод є інформаційною основою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору стратегій розвитку підприємства;

10) аналіз конкуренції за М. Портером – передбачає оцінювання можливих зміни стратегії конкурентів і їх впливу на становище клієнтської організації. Аналіз передбачає здійснення оцінки 5 сил конкуренції: проникнення нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-субститутів, вироблених за іншою технологією; можливості покупців; можливості постачальників; конкуренція між організаціями, що вже закріпилися на ринку;

11) метод «критичного випадку» – полягає в отриманні від групи експертів даних, які стосуються так званих критичних випадків – явищ, які вдалося зафіксувати і результати яких, позитивні чи негативні, з певних причин вимагають уваги консультанта. Інформація, отримана методом «критичних випадків», часто буває досить цінною і дає змогу консультанту побачити проблемні місця в системі клієнтської організації та розробити належні рекомендації щодо їх усунення;

12) метод парних порівнянь – являє собою процедуру встановлення уподобання об’єктів при порівнянні всіх можливих пар та подальше упорядкування об’єктів на основі результатів порівняння. Завдяки використанню даного методу у процесі виконання консультаційного проєкту можна отримати ефективну інформацію про важливість багатьох чинників та елементів;

13) аналіз життєвого циклу продукції – використовується для аналізу послідовних стадій в розвитку ділової активності виробництва певного продукту або виробу. Унікальною особливістю методу є дослідження проблеми в часі.

4. Консультаційні пропозиції та угода на консультування

Консультаційні пропозиції – це документ, який супроводжує первинний контакт та передує остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта (рис. 4.3). Консультаційні пропозиції є важливим компонентом процесу продажу та маркетингової діяльності консалтингу.



Рисунок 4.3 – Зміст консультаційних пропозицій

Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточної проблематики організації клієнта та попередні шляхи вирішення окремих завдань зі вказанням приблизної ймовірності позитивного ефекту.

Зміст консультаційних пропозицій має бути структурованим за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування (табл. 4.6).

Подання клієнту пропозицій – важливий елемент співробітництва. Щоб пропозиція мала успіх, консультанту недостатньо чітко представляти, як виконувати завдання; він повинен описати свої погляди на папері зрозуміло для інших людей. Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду, в якій зобов'язалися працювати разом за завданням або проєктом.

Консультаційна угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта.

Угода може укладатися як усно, так і письмово.

Структура офіційної угоди про консультування:

1. Сторони, що укладають угоду.

2. Термін угоди (чітко визначені, відкрита дата).

3. Режим роботи консультанта (послуги, що будуть забезпечені консультантом, організація процесу подання необхідних документів, обмеження у роботі консультанта; організація та порядок необхідних періодичних зустрічей консультанта з клієнтом; право консультанта користуватися інформацією третіх осіб, бухгалтерськими книгами та журналами, а також іншою фінансовою інформацією, що знаходиться у розпорядженні клієнта.

Таблиця 4.6 – Розділи консультаційних пропозицій

Назва розділу	Складові розділу
1	2
Технічний	опис проблеми, з'ясування найголовніших потреб клієнта; встановлення цілей та засобів їх реалізації, опис реальних результатів; - планування ресурсів, які необхідні для здійснення запропонованих нововведень (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога), а також ресурсів клієнта (заходи з підготовки та інформування персоналу, забезпечення відповідними інформаційними джерелами, організація експериментів); вибір моделі консультування та визначення ролей; графік виконання завдання
Штатний	персональний склад консультаційної команди; - визначення менеджера проєкту, старших консультантів, які здійснюють контроль процесу виконанням робіт; - специфіка розподілу праці, строк перебування кожного консультанта у клієнтській організації
Кваліфікаційний	- стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника; документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми
Фінансовий	максимально коректне визначення вартості консультаційних послуг; - подання проєктного кошторису із зазначенням відповідних сум кожної статті витрат; узгодження умов оплати, організації та строків платежів

4. Режим роботи клієнта (найбільшого сприяння, випадки та порядок його втручання у роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю та оцінки ходу виконання завдання).

5. Оплата послуг.

6. Витрати (види позакошторисних витрат, що мають бути сплачені клієнтом).

7. Оплата за фактом (визначення графіку, порядку та терміну оплати послуги, а також санкції за порушення цього порядку).

8. Умови припинення роботи (визначення умов, за яких консультант може перервати процес надання послуг. Цей пункт не набуває сили до першого порушення порядку фінансових розрахунків клієнтом).

9. Незалежність консультанта (усвідомлення клієнтом того, що консультант не є ані його службовцем, ані підлеглим).

10. Делегування повноважень (можливості найму та залучення до роботи консультантом асистентів, розподіл між ними обов'язків, формування команди).

11. Додаткова робота.

12. Конфіденційність (консультант та його помічники зобов'язані

зберігати конфіденційність будь-якої інформації клієнта).

13. Монопольне використання (ствердження монополії клієнта у використанні матеріалів та ідей, що продані йому консультантом).

14. Обмеження відповідальності консультанта (визначення залежності величини відповідальності за порушення угоди чи допущені помилки від вартості заподіяної шкоди; встановлення спеціального максимуму).

15. Форс-мажорні обставини (передбачення ситуацій, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення: нещасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та інші).

16. Реклама (визначення обмежень щодо використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта).

17. Арбітраж (процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди).

18. Відповідність законодавству.

19. Розірвання угоди.

20. Підписання угоди.

У практиці консалтингу розрізняють різні види консультаційних угод (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Види консультаційних угод

Вид угоди	Сутність та характеристики
1	2
Угода, що триває	застосовують у разі необхідності регулярного (2-3 рази на місяць) відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультування менеджерів вищої та середньої ланки. Тема та мета консультаційного завдання формулюється залежно від поточних або перспективних проблем підприємства
Діагностична угода	- одноразова діагностика - окреме замовлення або перший етап комплексного контракту і проводитися за схемою здійснення загальної діагностики; - повторна діагностика - з'ясування та роз'яснення проблем клієнта, причин їх виникнення та тенденцій розвитку у довгостроковому періоді
Угода з впровадження	укладається у разі відносної ясності та зрозумілості програми заходів й одночасної потреби у допомозі консультанта у подоланні опору персоналу інноваційному процесу
Проєктна угода	передбачає вибір консультантами методів для розробки проєкту удосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційний проєкт нового підприємства)
Угода з підвищення кваліфікації керівників	організація навчального процесу консультантом з умовою, що всі навчальні матеріали, ситуації модельного тренінгу та проблеми для обговорення, які будуть задіяні у навчанні, мають бути безпосередньо пов'язані з роботою даної організації
Угода з розвитку організації	регулює, як правило, замовлення на комплексне консультування (здійснення діагностики клієнта, розробка стратегії розвитку на тривалий час та корегування поточну)
Угода з експертної консультації	Передбачає надання консультантом відповідей на конкретні питання керівника підприємства, що пов'язані з поточними проблемами

Питання для самоконтролю

1. Визначте основні стадії процесу консультування, специфіку кожної з них.
2. Узагальніть основні методи діагности, що можуть бути використані в консалтингу.
3. Які операції здійснюються в процесі передпроєктної стадії консалтингу?
4. Охарактеризуйте основні фази та підфази процесу консалтингу.
5. Проаналізуйте основні типові документи, які є важливим джерелом отримання об'єктивної інформації консультантом про клієнта.
6. Які методологічні підходи до консалтингу отримали найбільшу популярність в Україні?
7. Визначте основні структурні положення угод на здійснення операцій консалтингу.
8. У чому полягає сутність інтелектуального аналізу в консалтингу?



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Розрахунок вартості дводенного семінару

Умова. У Запоріжжі планується проведення семінару для працівників кадрових служб місцевих підприємств на тему «Оптимізація процедури прийому на роботу». Кількість учасників – 30 осіб, харчування – 2 рази на день (по 50 грн на особу) та 4 кави-брейк на день (по 35 грн на день), кількість лекторів – 4, витрати на оплату роботи одного лектора складають 300 грн/год, адміністратора – 200 грн/день. Витрати на переговори з організації семінару складають 100 грн; рекламу в інтернеті – 35 грн за оголошення, кількість яких складає в загальному підсумку 20 штук; канцелярські вироби – 50 грн на одного відвідувача семінару.

Завдання: Розрахуйте витрати на організацію 2-денного семінару.

Література: основна: 1, 3, 4; додаткова: 1, 2, 6, 8.



ТЕМА 5
ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ТА ПРОТОКОЛ КОНСУЛЬТАНТА. ПРЕЗЕНТАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

Мета: визначити основні вимоги до надання консультаційних послуг за умов орієнтації на клієнтів; засвоїти правила ділового етикету та протоколу консультантів; систематизувати основні правила презентації консультаційних послуг.

Ключові поняття: клієнтоорієнтований підхід, діловий етикет, діловий протокол, оферта, контроферта, акцепт.

ПЛАН

1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу в діяльності консультанта.
2. Загальні правила ділового етикету та протоколу консультанта.
3. Норми ділового етикету та протоколу в міжфірмовому спілкуванні.
4. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.

1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу в діяльності консультанта

Клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, який базується на трьох критеріях: ключовій компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій. Клієнт-орієнтований підхід на підприємствах сфери консалтингу можна охарактеризувати за чотирма вимірами – довгостроковість зобов'язань (гарантії), чуйність, взаємодія, довіра (рис. 5.1).

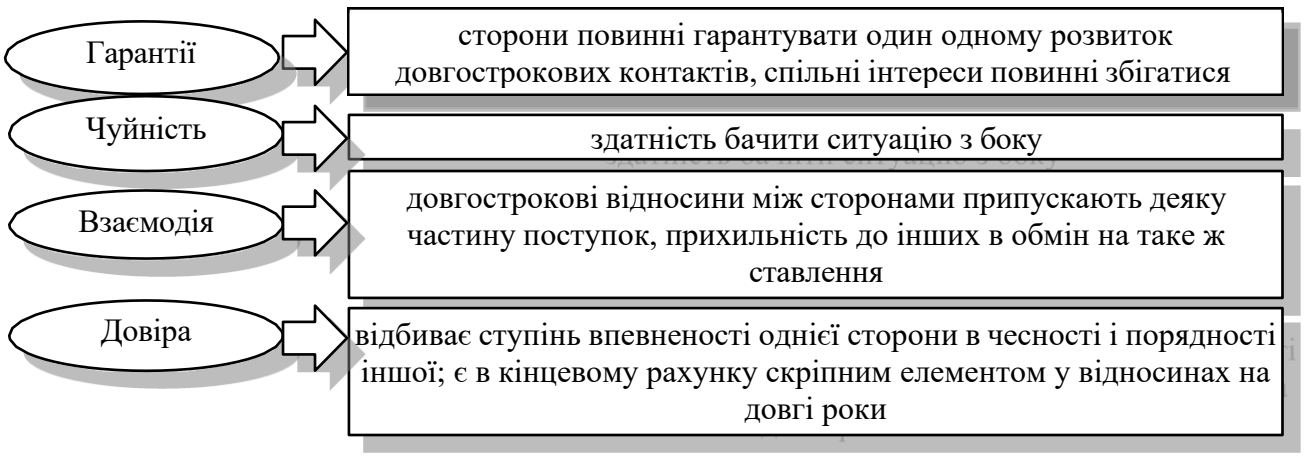


Рисунок 5.1 – Виміри клієнтоорієнтованого маркетингу

Досить важливим аспектом клієнт-орієнтованого підходу в діяльності підприємств консалтингу є психологічна складова. Як свідчить практика, при виборі того чи іншого консультаційного продукту клієнт потенційно оцінює цінність тих результатів, які він отримає. Враховуючи це, варто зауважити, що певні позитивні враження клієнт повинен отримувати не тільки під час реалізації розробленого консультаційного проєкту, а й в процесі його створення, його

реалізації, тобто безпосередньо під час взаємодії з персоналом консультаційної організації. Таким чином, клієнт-орієнтований маркетинг досить тісно пов'язаний з процесом управління враженнями клієнтів.

Управління враженнями клієнта (Customer Experience Management – CEM) – концепція, сконцентрована на клієнті, враховуючи не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінності під час ухвалення рішення, процесу здійснення купівлі і безпосередньо споживання. Задоволення має бути від процесу, а не лише від кінцевого результату.

Отже, впровадження клієнт-орієнтованого підходу, інтеграція його основних положень в діяльності підприємства сфери консалтингу повинні відбуватися поступово, однак комплексно. Для досягнення позитивного ефекту необхідним є розвиток на перших етапах фінансової сфери, потім соціальної, а на кінцевому етапі – в цілому на рівні структури налагодження відносин з клієнтами. (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 – Рівні застосування клієнтоорієнтованого підходу з погляду його інтеграції в систему управління підприємством сфери консалтингу

2. Загальні правила ділового етикету та протоколу консультанта

Діловий етикет є результатом довготривалого відбору правил, форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяє успіху в ділових відносинах.

Діловий етикет – це сукупність правил поведінки, що виражає зовнішній пряв ставлення до ділових партнерів.

Сутність етикету консультанта як ділової людини можна визначити через функції: 1) формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей у процесі спілкування під час праці; 2) зручність, доцільність та практичність – етикет являє собою пристосовану до повсякденного життя систему. Етикет є одним із головних засобів формування іміджу.

Взаємна довіра є найважливішим морально-психологічним чинником взаємодії консультантів та клієнтів, який забезпечує передбачуваність ділових

відносин, упевненість у діях ділових партнера і стабільність спільної взаємодії.

У таблиці 5.1 узагальнено основні принципи ділового етикету в сфері консалтингу.

Таблиця 5.1 – Принципи ділового етикету консультанта

Принцип	Сутність прояву
Професіоналізм і інформованість	- передбачає володіння людиною певними діловими якостями і здібностями, необхідними для успішного виконання своїх професійних обов'язків; - урегулювання питань щодо розкриття інформації
Соціальна відповідальність	- порядок ведення бізнесу, що відповідає етичним, законним, комерційним очікуванням партнерів; - вичерпне зведення політики, практик і програм, які інтегруються у всі ділові операції, а також як процеси ухвалення рішень, що підтримуються і заохочуються вищим керівництвом
Колегіальність і толерантність (професійний консиліум)	виявляється в прагненні до ухвалення колегіальних рішень і надання взаємної допомоги в вирішенні найбільш важливих питань (професійні консиліуми) і надзвичайних «форс-мажорних» ситуаціях, що вимагають об'єднання зусиль
Конфіденційність і професійна таємниця	передбачає захист секретності справ компанії, акціонерів, директорів, менеджерів та інших учасників корпоративних відносин (охорона інформації, дотримання повної секретності, нерозголошення інформації третім особам, обмеження доступу до документів)

Діловий протокол – це сукупність загальноприйнятих правил та формальностей, традицій, що регламентують порядок зустрічей, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, оформлення ділового листування тощо.

На відміну від дипломатичного – діловий протокол не вимагає суворого дотримання. У сфері ділових взаємовідносин його правила можуть бути більш гнучкими. Однак найбільш відомі комерційні структури у міжнародному спілкуванні, як правило, суворо дотримуються правил протоколу.

У діловому світі протокол регламентує порядок зустрічей і зв'язків, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, оформлення ділового листування.

При проведенні переговорів з іноземними партнерами виникають питання не лише комерційного, та організаційно-протокольного характеру. Протокол допомагає створити дружню і невимушену атмосферу на ділових зустрічах, переговорах, прийомах, а це, в свою чергу, сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів.

Особливості ведення переговорів із закордонними партнерами виявляються у стилі поведінки, який рекомендують обирати залежно від двох основних факторів:

- Що кожна зі сторін передбачає як кінцевий результат?
- Як поводять себе партнери в комунікаційному процесі?

Виокремлюють такі описові характеристики стилів комунікації: базуються «на становищі», «на інтересі», «на змісті», «на контексті» (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 - Стилі комунікацій в консалтингу

Основа «на становищі»	Основа «на інтересі»	Основа «на змісті»	Основа «на контексті»
Переслідування особистих цілей, захист свого «основного курсу»	Прагнення до співробітництва, відкритість для вільного обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослівна інтер-претація аргументів, що наводяться	Тонке і чутливе вивчення партнера, діагностика його поведінки
Компенсація поступок за рахунок отримання інших вигід	Повага до партнера, прагнення надати допомогу	Вирішення проблем логічним шляхом, об'єктивність рішень	Базування на вираження значення спілкування, образність рішень
Тиск на партнера, драматичні прийоми, затягування переговорів, виведення партнера із рівноваги	Взаєморозуміння між партнерами, встановлення норм чесності, демонстрація довіри, комунікабельність	Використання документів, схем, письмових погоджень, докладне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру, завуальованих посилань
Чіткість контракту, що укладається, його деталізація	Гнучкість контракту, що укладається, його пристосовуваність до змін	Практичне та логічне вирішення поставлених завдань	Творчий підхід до вирішення проблем, інтуїтивність
Одноразовість угоди	Довгостроковість угод	Символ «сфокусована світлова пляма»	Символ «широкий промінь прожектора»
Девіз «виграш-програш»	Девіз «виграш-виграш»		

Оптимальне дотримання протоколу корпоративної зустрічі є ознакою здорового бізнесу. Грамотне проведення протокольних подій і дотримання норм етикету створює більш високий імідж компанії і формує сприятливе середовище для успішних переговорів на високому рівні, оскільки володіння діловим етикетом виконує певні функції:

– захищає від непередбачених ситуацій та незручного становища на переговорах;

– дає можливості для ввічливого маніпулювання та підвищення ефективності переговорів і зустрічей.

Пункти, які повинні бути включені в протокол зустрічі, складають звіт, в якому повинна бути відображена різноманітна інформація: відвідувачі зустрічі; дата та час її проведення; ім'я головуючого; питання, які висуваються для обговорення; всі рішення, прийняті на зустрічі.

У практиці роботи консультантів досить частим є спілкування з іноземними партнерами та клієнтами. Консультанти також зіштовхуються з необхідністю розробки прийомів закордонних делегацій, розробляють програми візитів вітчизняних бізнесменів за кордон. При сувати особливості ділового етикету в різних країнах. Критеріями національних особливостей ділового етикету в різних країнах є:

– суворе дотримання загальноприйнятих норм етикету та протоколу

(досить строго дотримуються у Великій Британії, порушують – у США);

– особистий простір ділових партнерів (досить значним цей простір є в країнах з експресивною культурою, таких як Бразилія);

– частота візуальних та тілесних контактів, їх можливість загалом (у більшості країн торкатися співрозмовника не прийнято – Франція, Італія);

– характерні жести, які можуть тлумачитися по-різному (наприклад, загальноприйнятий жест «О'кей» – може бути сприйнятим як образа у Франції, Бразилії, Японії);

– специфічні заборонені теми (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Теми, які нерекомендовані консультантам для обговорення в ділових колах певних країн

Країна	Тема	Причина
США	Зовнішньоекономічна політика США	Зовнішня політика США завжди викликає дискусію
Велика Британія	Монархічний устрій	Королева – беззаперечний символ країни для британців
Німеччина	Нацизм	За прихід до влади нацистів голосували саме німці
Франція	Наполеон, генерал до Голль, події 1968 р.	Розкол суспільства щодо даних питань
Італія	Мафія	Негативна складова іміджу країни
Іспанія	Громадянська війна	Розкол суспільства щодо даних питань
Китай	Тайвань як окрема країна-виробник	Китай вважає Тайвань своєю територією, хоча це є спірним питанням
Японія	Монархічний устрій	Імператор – беззаперечний символ країни для японців
Арабські країни	Іслам	Більшість мусульман є досить релігійними

3. Норми ділового етикету та протоколу в міжфірмовому спілкуванні

Суттєве місце в роботі консультантів займає *ділове листування.* Практикою вироблені загальноприйняті правила оформлення ділових листів:

– ділові листи оформлюються у друкованому вигляді;

– ділові листи оформлюються на лицьовій стороні фірмових бланків;

– при оформленні листів необхідно уникати будь-яких виправлень, переносів слів, професійного жаргону, неоднозначних висловів;

– діловий лист складається текстом всередину;

– якщо лист займає декілька сторінок, то вони всі повинні бути обов'язково пронумеровані арабськими цифрами;

– не рекомендується використовувати факсиміле, якщо метою листа є встановлення ділових відносин;

– для більшості країн неприйнятним є штампування печаткою комерційних документів, достатнім є підпис;

– рекомендовано використовувати фірмові конверти для підвищення рівня іміджу підприємства, прискорення роботи з документацією;

– на діловий лист прийнято відповідати протягом 10 днів.

Одним із найбільш поширених листів у сфері ділового спілкування є

оферта – письмова комерційна пропозиція, спрямована на укладання угоди щодо купівлі-продажу певного товару чи послуги.

За колом отримувачів розрізняють такі види оферт:

– тверда – тільки одному потенційному клієнту;

– вільна – декільком потенційним клієнтам;

– публічна – публікується в спеціальних каталогах, виданнях для широкого кола потенційних клієнтів.

Варіанти відповіді на ферту:

– акцепт твердий – погодження з умовами оферти;

– акцепт невизначений – погодження з основними умовами оферти із одночасною пропозицією уточнення окремих пунктів;

– контроферта – оферта із зустрічною пропозицією, наприклад щодо укладання угоди на інших умовах;

– відмова від акцепту – повна відмова, яка може бути зроблена в будь-якій формі. Відсутність відповіді також вважається відмовою.

Важливою складовою роботи консультанта є також *організація та проведення ділових нарад і переговорів,* участь в них. Для успішного проведення нарад і переговорів консультант може використовувати різні прийоми (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Прийоми проведення переговорів консультантом

Прийом	Сутність
«Салямі»	Передбачається поступове відкриття своїх позицій («нарізка ковбаси»). Метою є отримання якомога більшого обсягу інформації про клієнта, перш ніж він сам щось дізнається про консультанта
«Пакетування»	Передбачає об'єднання вигідних та невигідних пропозицій для клієнта. За умов високого рівня зацікавленості в одному продукті, клієнт може піти на поступки щодо замовлення іншого
«Висування вимог в останню хвилину»	Метою є зацікавлення партнера піти на додаткову умову, що є вигідною для однієї сторони та недостатньо вигідною для іншої. Застосовується після того як досягнуто згоди щодо основних питань
«Ухилення»	Передбачає ухиляння від прямої відповіді на питання. Застосовується в тих випадках, коли зачіпаються неприємні для однієї зі сторони питання та проблеми
«Блеф»	Передбачає загрозу неіснуючими силами, надання недійсної та неправдивої інформації. Рекомендується для використання тільки в окремих випадках (значна затримка оплати, загроза припинення існування підприємства, втрата іміджу через партнера) і по відношенню до недобросовісних партнерів

4. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій

Етап розробки рекомендацій пов'язаний із попередніми етапами консультаційного процесу. Базою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта, їх ідентифікація та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.

Досить часто *реалізація запланованих змін* здійснюється у декілька кроків. До них належать:

– вирішення специфічних проблем, безпосередньо пов’язаних з головною проблемою клієнта;

– проведення тренінгу персоналу клієнтської організації, необхідного для розуміння методики та інструментарію розробки запропонованого рішення;

– встановлення системної програми, що сприяє вирішенню проблем клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, програмного забезпечення управління проєктом, створення системи зворотного зв’язку;

– побудова організаційної структури та формування елементів відповідної культури, що сприяють досягненню успіху впровадження;

– надання технічної допомоги та підтримки у процесі впровадження нового механізму управління.

Розробка консультаційних рекомендацій здійснюється в декілька етапів (рис. 5.3). Під час розробки консультаційних рекомендацій консультант повинен оцінити ресурси, необхідні для реалізації рішення, та наявні ресурси клієнта; визначити фактори, що впливають на систему клієнта, можливість коригування їх дії та взаємозв’язок між ними; сформувати альтернативні варіанти рішення проблеми та систему критеріїв для їх оцінки.

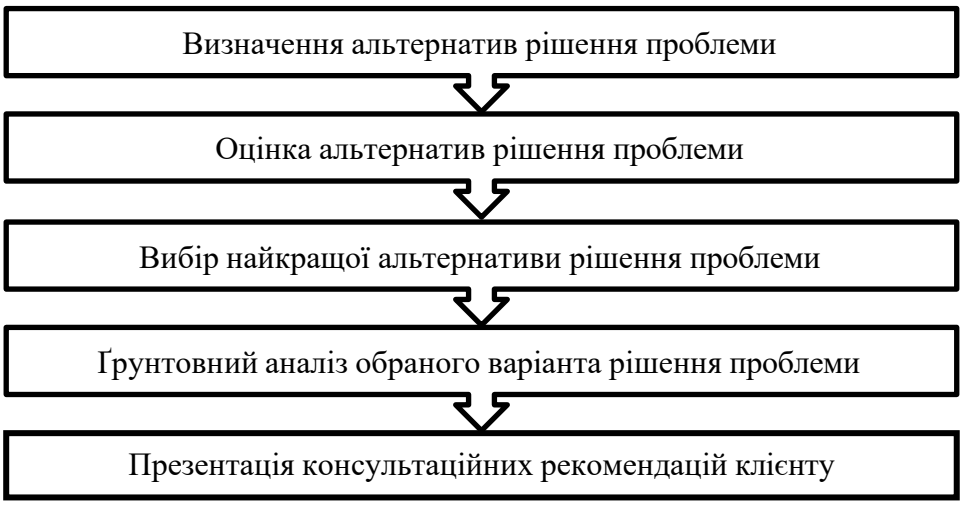


Рисунок 5.3 – Етапи розробки консультаційних рекомендацій

Під час розробки консультаційних рекомендацій використовують два методологічних підходи:

– ***«усунення вузьких місць»*** – передбачається, що під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому. Доцільно застосовувати, якщо діагностована проблема клієнта носить локальний характер;

– ***«концепція ідеальної системи»*** – полягає у визначенні сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроєктованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроєктованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта.

Формування переліку альтернатив обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього

середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудові нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють різні методи пошуку альтернатив (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Методи пошуку альтернативних варіантів рішень

Метод	Спосіб застосування
Поділу	основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, вирішується загальна проблема
Комбінування	дозволяє знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих. Відповідно до методу характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення визначених параметрів
Мозкового штурму	дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Здійснюється у два етапи: 1) створення максимальної кількості ідей за короткий час; 2) перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої
Конференція ідей	є аналогом методу «мозкового штурму», однак передбачає наявність доброзичливої критики у формі реплік та коментарів
Колективного блокнота	пошук альтернатив відбувається за такою схемою: формулюється проблема, здійснюється пошук «виношування» ідей, «народжена» ідея заноситься у блокнот, який потім аналізується керівником
Контрольних запитань	спрямований на доведення до вирішення конкретної проблеми за допомогою універсальних запитань, складених заздалегідь
Фокальних об’єктів	полягає у перенесенні ознак випадково обраних об’єктів на об’єкт, що має бути удосконаленим
Альтшулера	алгоритм вирішення дослідницьких завдань складається з двох етапів: 1) формулювання проблеми клієнта з описом цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення; 2) розробка рішення, адекватного внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування

Після формування переліку альтернатив досить важливим є етап *оцінки альтернативних варіантів рішення проблеми,* оскільки від цього буде залежати остаточний вибір тієї альтернативи, яку буде реалізовано, і відповідно той кінцевий результат, якого буде досягнуто. В процесі оцінки необхідно чітко визначити критерії, за якими буде досліджуватися кожна запропонована альтернатива. Для отримання більш достовірної експертної інформації найбільшого значення набувають *багатокритеріальні оцінки.* Набір критеріїв повинен бути:

– повним, тобто відображати всі характеристики альтернатив рішення;
– доступним для одержання оцінок з усіх отриманих критеріїв;
– розкладним на дрібні групи критеріїв для зручності роботи з ними;
– позбавленим елементів дублювання під час оцінки варіантів рішень;
– здатним розмежовувати розгляд критеріїв, що характеризують результати та засоби їх досягнення;
– лаконічним, що позбавляє процедуру багатокритеріальної оцінки

громіздкості та ускладненості.

При проведенні процедур багатокритеріальної оцінки консультанти можуть застосовувати оціночну систему, яка включає:

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

Розрізняють різні методи порівняння показників у процесі оцінки альтернатив рішення проблем: кількісні та якісні (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Методи оцінки альтернативних варіантів рішень

Метод	Сутність
«витрати-вигоди»	розглядає та порівнює різні види вигод та витрати проєкту. Вимогою цього методу є можливість підсумку окремих видів вигод та витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами та отримання єдиної величини чистої вигоди проєкту. Можливі критерії: додаткові грошові потоки, термін окупності, обсяг витрат на виробництво
середньої точки	оцінка великої кількості варіантів здійснюється на основі аналізу найбільш і найменш переважного варіанта та завершується, коли визначається порівняльна перевага всіх показників експертизи альтернативних варіантів
Черчмена-Акофа	використовується при кількісній оцінці порівняльної переваги альтернативних варіантів і припускає коригування оцінок, що даються консультантами
лотерей	використовується для оцінки варіантів, упорядкованих за зменшенням переваг, із зазначенням імовірності його реалізації
експертної класифікації	доцільно використовувати, коли є необхідність визначення належності альтернатив до певних класів, категорій, рівнів, сортів та інше. Експерт відповідно до наявної в нього інформації про варіант та використану ним оціночну систему визначає, до якого з класів належить об'єкт оцінки
парних порівнянь	передбачає послідовне порівняння експертом пар альтернативних варіантів, серед яких визначається кращий
векторів	використовується при необхідності одержання колективного експертного ранжування. Експерту подається весь набір оцінюваних альтернативних варіантів і пропонується для кожного з них визначити кількість інших альтернативних варіантів, які перевершують даний

Після вибору варіанта рішення, який дозволить максимально ефективно досягнути бажаний результат консультант повинен презентувати його клієнту-замовнику. Найбільш ефективною формою *презентації консультаційних рекомендацій* є усне подання матеріалів у супроводі письмових документів та наочних засобів. Іноді консультанти віддають перевагу попередньому поданню клієнтові письмових матеріалів для ознайомлення, а потім здійснюють їх презентацію.

Оскільки консультант не наділений адміністративними повноваженнями, остаточне рішення вибору варіанта усунення діагностованої проблеми приймає клієнт. Варто зазначити, що клієнт, якому нав'язані певні рішення, не здатен

адекватно впровадити запропоновані зміни. Тому при підготовці альтернатив та виборі найкращої з них консультантам необхідно враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу .

Правила проведення успішної презентації:

1) подання матеріалу повинно відбуватися у формі діалогу консультанта і клієнта (що може тривати як протягом презентації, так і після неї) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей.

2) презентація повинна мати чіткий план, відповідну структуру з визначенням ключових моментів, що потребують додаткової активізації уваги клієнта.

Успішність проведення презентації залежить від:

- вдало побудованого плану;
- відповідно підготовленого пакета візуальної інформації;
- практичного досвіду консультантів;
- динамічності її проведення.

Розрізняють план проведення презентації (організація процесу презентації та підбір візуальних матеріалів) і власне план доповіді консультанта. План доповіді складається з двох частин: 1) аналізу альтернатив та 2) процесу відбору варіантів рішення.

Доповідь консультанта має бути структурована таким чином, щоб надати інформацію клієнту про зміст і причини виникнення його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також доведення переваг обраного варіанта рішення з прогнозуванням можливих наслідків його реалізації (рис. 5.4).

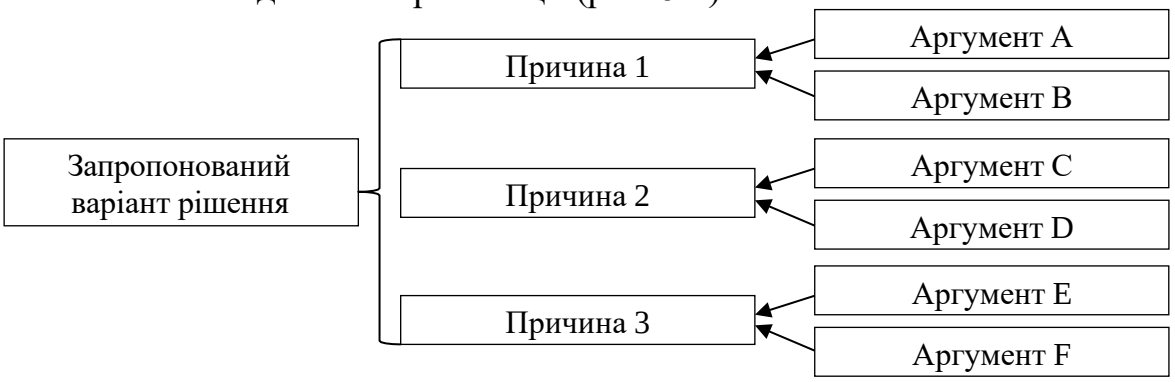


Рисунок 5.4 – Схема проведення презентації

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

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

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність клієнтоорієнтованого підходу в консалтингу?
2. Дайте визначення таких понять, як «діловий етикет» та «діловий протокол».
3. Охарактеризуйте основні стилі комунікацій у консалтингу.
4. Визначте особливості комунікацій консультантів з іноземними клієнтами.
5. Узагальніть основні етапи розробки консультаційних рекомендацій. Визначте особливості кожного з них.
6. Визначте правила успішного проведення презентації консультаційних пропозицій.
7. У чому полягають особливості розробки та вибору альтернатив консультаційних рішень?
8. Узагальніть та проаналізуйте основні методи оцінки альтернативних варіантів рішень у консалтингу.

Література: основна: 2, 3, 5; додаткова: 3, 6, 7, 8.



ТЕМА 6
МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: узагальнити основні фактори зовнішнього середовища організації; усвідомити необхідність і значимість їх дослідження; розглянути механізми впливу споживачів на діяльність підприємства; ознайомитися з методикою розробки профілю цільових споживачів.

Ключові поняття: зовнішнє середовище, споживачі, цільовий ринок, ринкова ніша, профіль споживачів, лояльність, імідж підприємства.

ПЛАН

1. Систематизація та узагальнення факторів зовнішнього середовища.
2. Процес дослідження споживачів як фактора зовнішнього середовища підприємства.
3. Методика розробки профілю цільових споживачів підприємства та обґрунтування вибору цільового сегмента.
4. Типи прихильності споживачів до підприємства.

1. Систематизація та узагальнення факторів зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище організації – сукупність факторів, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, однак на які воно впливати не може, якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися. Розрізняють дві групи факторів зовнішнього середовища:

– зовнішнє середовище прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники тощо);

– зовнішнє середовище опосередкованого впливу (політико-правові, соціокультурні фактори, рівень розвитку технологій; загальний стан економіки; відносини з місцевим населенням, фактори міжнародного середовища тощо).

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого підприємства контролюють зовнішні чинники, щоб визначити можливості та загрози для фірми. Передумовою дослідження сукупності визначених факторів зовнішнього середовища є знаходження відповідей на такі запитання (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Аналіз певних факторів зовнішнього середовища організації

Фактори	Питання та напрямки аналізу
1	2
Споживачі	– чи є споживач кінцевим користувачем продукції? – рівень цінової чутливості різних видів продукції та послуг організації; – наскільки стабільні відносини «виробник-споживач» у даній галузі? – яким є розподіл споживачів за географією, обсягом продажів тощо?

Продовження табл. 6.1

1	2
Конкуренти	– який рівень конкуренції в галузі, які її масштаби? – як швидко в даний час зростають інші фірми в галузі? – який відсоток від виручки конкуренти витрачають на рекламу? – у якій мірі конкуренти залучені в інтеграцію? – які є сильні і слабкі сторони у наших конкурентів?
Постачальники	– який асортимент товарів пропонують наші постачальники? – наскільки жорсткими є умови співпраці з постачальниками? – чи користуються конкуренти послугами наших постачальників? – наскільки важко встановити відносини з іншими постачальниками?
Уряд	– які дії держави вплинули на компанію у минулому? – в якій мірі діють регламентації уряду в таких областях, як реклама, безпека, якість, контроль забруднення? – в якій мірі державні органи влади допускають або обмежують діяльність іноземних конкурентів?
Політико-правові	– рівень політичної стабільності в державі; – наскільки узгодженими є дії всіх гілок влади? – рівень розробленості і несуперечливості положень нормативно-правових актів;
Економічні	– яким є рівень інфляції в країні? – чи стабільною є фіскальна політика держави? – якими є тенденції отримання доходів населенням?
Соціально-демографічні	– яким є склад населення, якою є динаміка його зміни? – якою є свідомість споживачі, чи змінюється вона у часі і під впливом яких чинників? – яким чином суспільні організації можуть впливати на споживачів?
Техніко-технологічні	– яким є рівень науково-технічного процесу в країні та світі? – якими є тенденції в зміні існуючих технологій? – чи є підприємство ініціатором появи нових технологій?
Культурно-географічні	– чи існують певні особливості у виборі чи споживанні товарів на різних територіях? – наскільки відділеними є території, на яких здійснює свою діяльність (реалізує товари та надає послуги) виробник?

2. Процес дослідження споживачів як фактора зовнішнього середовища підприємства

Із погляду маркетингу споживачів можна розподілити на дві групи:

– кінцеві споживачі – це окремі покупці, які купують товари для особистого (сімейного, домашнього) використання;

– підприємства-споживачі – покупці, які купують товари для використання в процесі подальшого виробництва, експлуатації в рамках організацій, а також для перепродажу.

На сьогодні сила впливу різноманітних груп споживачів на результати діяльності підприємства досить значна, що зумовлено такими причинами:

– підвищення торговельної сили споживачів, що зумовлено підвищенням ступеня залежності продавця від покупця;

– підсилення тенденції до «індивідуалізації» споживача;

– збільшення пропозиції стандартизованих товарів, що забезпечує

великий вибір аналогічних за якістю товарів;

– збільшення числа товарів-замінників, товарів, що дублюють відомі торговельні марки, що сприяє переорієнтації споживачів на менш якісні, але більш дешеві товари;

– підвищення рівня поінформованості покупців, що пов'язано з комунікаційною активністю підприємств.

Процес дослідження споживачів як фактора зовнішнього середовища систематизовано на рис. 6.1.

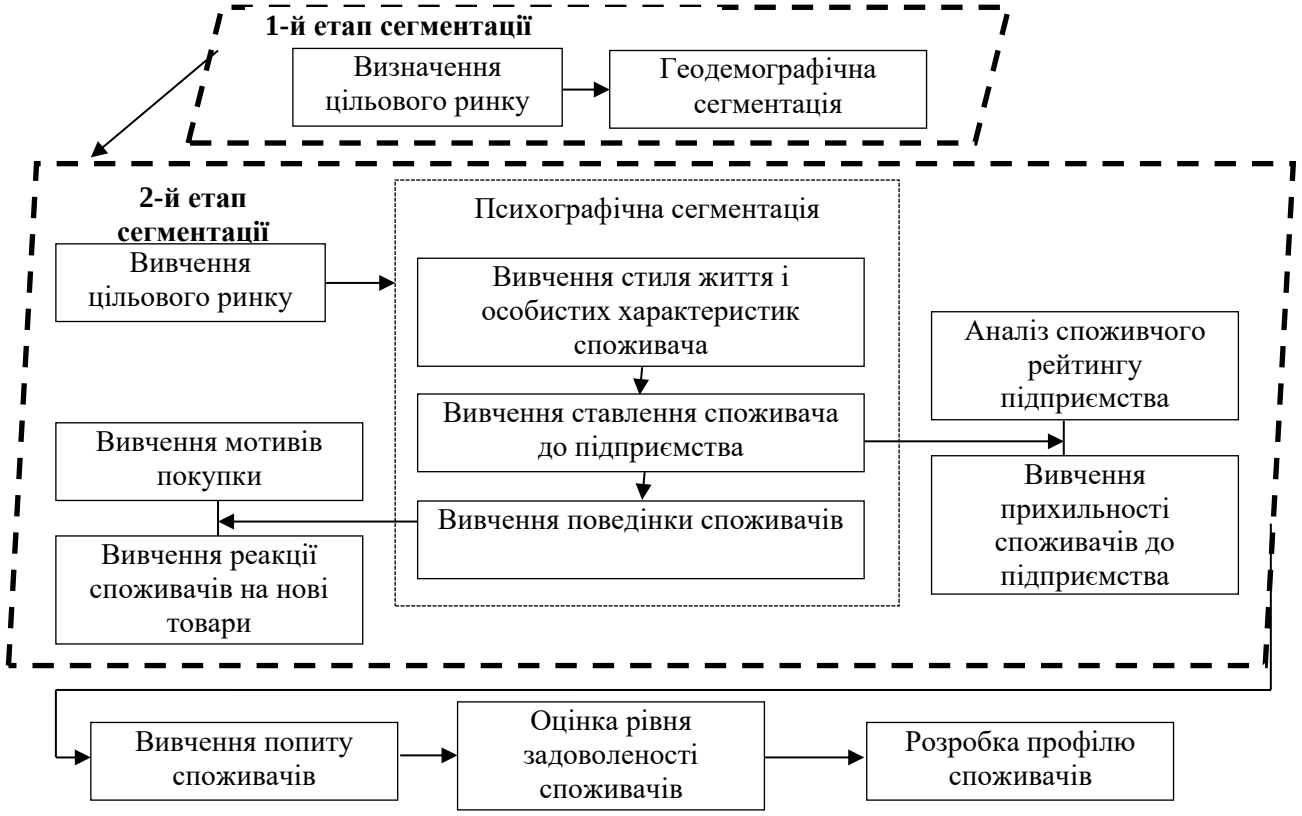


Рисунок 6.1 – Блок-схема процесу дослідження споживачів як компоненти зовнішнього середовища безпосереднього оточення

Цільовий ринок підприємства – це найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність, на які будуть спрямовані всі ресурси і зусилля.

Ринкова ніша – обмежена за масштабами, з різко окресленим числом споживачів сфера діяльності, яка дозволяє підприємству проявити свої кращі якості і переваги перед конкурентами.

Ринкове вікно – це сегмент ринку, яким знехтували виробники відповідної продукції, це незадоволені потреби споживачів. Ринкове вікно являє собою групи споживачів, конкретні потреби яких не можуть бути прямо задоволені спеціально створеним для цього товаром, а задовольняються внаслідок використання інших товарів.

3. Методика розробки профілю цільових споживачів підприємства та обґрунтування вибору цільового сегмента

Першим етапом розробки профілю цільових споживачів є їх сегментація.

Сегментація ринку – процес розподілу ринку на сегменти, які характеризуються однаковою реакцією на заходи комплексу маркетингу.

Мета сегментації – максимальне проникнення підприємства на сегменти ринку з тим, щоб зосередити на них маркетингові зусилля підприємства.

Іншим інструментом формування профілю є проведення опитувань та анкетування споживачів. За результатами досліджень можливо скласти *профіль покупців цільового ринку підприємства* (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Профіль покупців цільового ринку підприємства

№	Характеристика покупців і критерії їхньої оцінки	Тип покупців					
		Чоловіки			Жінки		
		понад 50% опитаних	10-50% опитаних	до 10% опитаних	понад 50% опитаних	10-50% опитаних	до 10% опитаних
1	2	3	4	5	6	7	8
	Демографічні						
1	Вік: - до 18 років - 18-35 років - 35-50 років - більш 50 років						
2	Життєвий цикл сім'ї: - молода сім'я без дітей - молода сім'я з дітьми - сім'я зі стажем без дітей - сім'я зі стажем з дітьми - самотні						
3	Освіта: - вища - незакінчена вища - середня спеціальна - середня						
4	Фінансове становище: - нижче середнього рівня - середній рівень - вище за середній рівень						
5	Вид зайнятості: - керівники і власники - службовці і техніки - робітники сфери послуг - без постійного місця роботи - студенти - пенсіонери - домогосподарки						

Продовження табл. 6.2

1	2	3	4	5	6	7	8
	Географічні						
6	Місце проживання: - місто - передмістя - сільський район						
7	Віддаленість від фірми: - в одному районі міста - в ближчих районах міста - в інших містах, селах						
	Психографічні						
8	Регулярність покупок: - регулярно - від випадку до випадку						
9	Статус покупця: - потенційний покупець - постійний покупець - колишній покупець						
10	Інтенсивність покупок: - висока - середня - низька						
11	Вигоди: - економічні - престиж						
12	Мотив покупки: - раціональний - емоційний						
13	Домінуючий фактор: - мода - якість - марка - ціна						
14	Ступінь зміни потреб: - постійні - змінюються незначно - значно змінюються						
15	Чутливість покупців до СТіЗ: - дуже чутливі - незначно чутливі - нечутливі						
16	Ставлення до фірми: - позитивне - негативне - індиферентне						
17	Ставлення до товару: - суперноватори - новатори - консерватори						

Після виявлення цільових сегментів доцільно здійснити оцінку їх потенційної привабливості для підприємства (табл. 6.32). За результатами оцінки ринкові сегменти, які отримали оцінку 20 балів і вище, вважаються як найбільш привабливі для підприємства.

Таблиця 6.3 – Оцінка привабливості ринкових сегментів

Критерії	Значущість критерію	Бали залежно від характеристики сегмента			A	B	C
		1	2	3			
1. Тенденції розвитку сегмента	1	Сегмент сталий	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується			
2. Конкурентна тривалість сегмента	1	Значна привабливість сегмента для конкурентів	Помірна привабливість сегмента для конкурентів	Слабка привабливість сегмента для конкурентів			
3. Сталість потреб покупців	3	Потреби значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби незначно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби покупців відносно постійні			
4. Ступінь мінливості потреб і запитів покупців у відношенні товарів номенклатури підприємства	2	Переваги і смак покупців значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Переваги і смак покупців відносно постійні			
5. Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	Покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці незначно чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари			
6. Ступінь чутливості покупців до СТіЗ	2	Покупці не чутливі до СТіЗ	Покупці незначно чутливі до СТіЗ	Покупці дуже чутливі до СТіЗ			
Разом	10	10<X<30					

Здійснивши аналіз сегментів і визначивши їх потенційну привабливість, доцільно оцінити спроможність підприємства до ефективного функціонування на них (табл. 6.4). На практиці може так скластися ситуація, що навіть за умов високої привабливості певного ринкового сегмента, підприємство не є в достатній мірі спроможним ефективно функціонувати на ньому – бальна оцінка менше 20. В даному аспекті, аналізуючи показники табл. 6.4, можна визначити, в яких саме напрямках потрібно в подальшому розвивати діяльність підприємства, щоб підвищити свої можливості на певних сегментах ринку.

Варто зазначити, що перелік критеріїв в таблицях 6.3-6.4 не є єдино можливим і може варіюватися залежно від завдань, які стоять перед консультантом.

Таблиця 6.4 – Оцінка спроможності підприємства до ефективного функціонування в ринковому сегменті

Критерії	Значущість критерію	Бали			A	B	C
		1	2	3			
1. Рівень інформованості покупців про товар, ціни, режим роботи підприємства	1	Низький рівень інформованості	Недостатній рівень інформованості	Достатній рівень інформованості			
2. Ступінь залежності продавця від покупця	1	Покупці мають вели- ку можливість вибору інших продавців	Покупці мають обмежену можливість вибору інших продавців	Покупці не мають можливості вибору інших продавців			
3. Прихильність покупців до товарів підприємства	1	Покупці дуже рідко купують товари в даному підприємстві	Покупці нерегулярно купують товари в даному підприємстві	Покупці регулярно купують товари в даному підприємстві			
4. Відповідність асорти-менту товарів вимогам покупців	3	Асортимент товарів в основному не відповідає вимогам покупців	Асортимент товарів частково відповідає вимогам покупців	Асортимент товарів повністю відповідає вимогам покупців			
5. Прийнятність ціни товарів	2	Ціни на товар не прийнятні для покупців	Ціни на товар частково прийнятні для покупців	Ціни на товар повністю прийнятні для покупців			
6. Відповідність якості товарів, що реалізуються, вимогам покупців	2	Якість товарів в основному не відповідає вимогам покупців	Якість товарів частково відповідає вимогам покупців	Якість товарів повністю відповідає вимогам покупців			
Разом	10	10<X<30					

Остаточний вибір ринкового сегмента здійснюється шляхом співставлення результатів розрахунків узагальнювальних показників у таблицях 6.3-6.4 та співставлення їх за допомогою «Карти обґрунтування вибору цільового ринку підприємства» (рис. 6.2).

Як цільові ринки обираються саме ті сегменти, які знаходяться в *зоні доцільності вибору цільового ринку*, тобто ті сегменти, в яких підприємство може запропонувати товари й послуги, що значно перевершують пропозиції конкурентів. Систематичне комплексне вивчення покупців цільового ринку є основою вдосконалення процесу взаємодії з покупцями, що в свою чергу є найважливішою передумовою забезпечення ефективної діяльності підприємств.

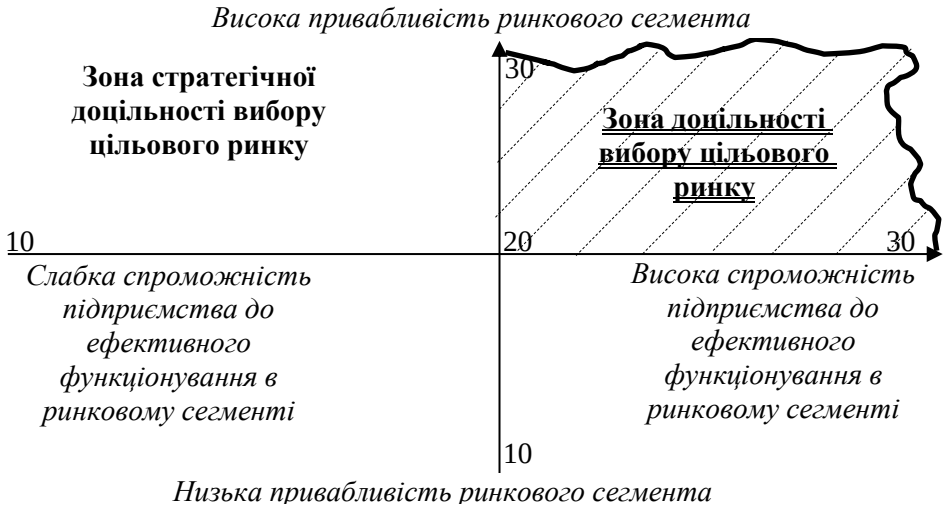


Рисунок 6.2 – Карта обґрунтування вибору цільового ринку

4. Типи лояльності споживачів до підприємства

Лояльність – це віддання переваги споживачем певному товару чи послузі, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок відносно товару або послуги.

Лояльність споживачів – це їх схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо.

З економічного погляду лояльність зумовлює такі результати:

– клієнт стає менш чутливий до ціни, на продукт можна встановлювати вищу ціну без ризиків втрати істотної частки доходу (плата за надійність);

– вартість продажу продуктів існуючим клієнтам нижча, ніж потенційним (немає необхідності витрачати засоби на залучення);

– клієнту можна пропонувати безліч додаткових послуг, збільшуючи за рахунок цього доходи компанії.

Переваги лояльності базуються на тому, що лояльні споживачі:

– надовго зберігають перевагу по відношенню до компанії;

– купують не лише існуючі товари і послуги, але і нові послуги фірм;

– поширюють добрі відгуки про компанію в колі друзів і знайомих;

– не відчувають значного впливу з боку рекламних кампаній конкурентів;

– менш чутливі до рівня цін;

– некритичні до однократних випадків зниження якості;

– із задоволенням беруть участь в різного роду опитуваннях;

– активно висловлюють пропозиції щодо вдосконалення товарів і послуг.

Виділяють різні типи лояльності споживачів (табл. 6.5)

Виокремлюють два підходи до визначення лояльності:

1) «поведінковий» – ґрунтується на аналізі лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і здійсненні повторних покупок. Недолік – він враховує тільки результати

поведінки (повторні покупки), але не розкриває причини, з яких споживач робить вибір на користь того або іншого оператора;

Таблиця 6.5 – Типи лояльності клієнтів до підприємства та їх характеристика

Характер прихильності	Маркетингові передумови
1. Емоційна прихильність: унікальні, емоцій- но сильні події, що запам'ятовуються, створюють міцний емоційний зв'язок із товаром	Репутація фірми захищена від конкурентів, неправильних кроків в управлінні компанією. Можна сподіватись на добру чутку
2. Прихильність заради самоствердження: торгова марка використовується як само-вираження і підвищення самооцінки	Така прихильність протистоїть конкуренції, але фірма може зашкодити собі неефекти-вним управлінням торгівельною маркою
3. Прихильність внаслідок зручності: засно-вана на зручності придбання послуг і товарів	Прихильність руйнується проникненням конкурента в канали, що забезпечують зручність придбання послуг і товарів
4. Диференційована прихильність: заснована на перевазі деяких характеристик послуг, що усвідомлюються: перевага може втратити актуальність за відсутності нових розробок	Репутація компанії може бути підірвана конкурентом, що довів свою перевагу. Важливе тактичне значення мають демонстрація і ознайомлення клієнтів із новими послугами
5. Договірна прихильність: споживач переконаний, що його прихильність заслуговує особливого ставлення до нього або, що продавець дуже старається зберегти прихильність споживачів.	Конкурент може поставити питання про зло вживання споживчою прихильністю. Однак лояльність скоріш за все буде втрачена внаслідок одного чи кількох прецедентів, що продемонстрували нещирість зусиль продавця
6. Прихильність як наслідок нерентабельності переходу на іншу марку: прихильність даній марці пояснюється непродуктивністю пошуку й адаптації до альтернативи	Можливо підірвати прихильність, пропонуючи легкі шляхи переходу на іншу марку (різні умови оплати, система знижок). Якщо прихильність заснована як на ставленні, так і на поведінці
7. Прихильність як наслідок поверхневої обізнаності щодо марки. Послуги різних фірм сприймаються однаково	Прихильність легко руйнується і захищається постійною рекламою, яка дає поверхову обізнаність про послуги й товари фірми

2) «сприйманий» – лояльність трактується як перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок щодо продукту (або його постачальника). Недолік – даний підхід віддає перевагу суб'єктивним чинникам, не доводить їх безпосереднього впливу на покупку, крім того існує проблема виміру такого типу лояльності.

Підходи до визначення компонентів «поведінкової» лояльності:

1) перехресний продаж (одночасна купівля основних і додаткових товарів);
2) збільшення кратності покупок (обсяг покупки за один раз);
3) зростання частки повторних покупок;
4) підтримка споживачем досягнутого рівня взаємодії з компанією (відносна постійність та зростання суми покупки одного і того ж продукту).

Індикатори «сприйманої» лояльності можна згрупувати таким чином:

1) обізнаність (ступінь популярності компанії на цільовому ринку);

2) перевага (особистісний свідомий вибір компанії чи продукту);

3) задоволеність (відчуття достатку, що виникає у споживача, який зіставляє попередні очікування і реальні якості придбаного продукту).

Важливим аспектом визначення прихильності та лояльності споживача до підприємства – це оцінка його іміджу.

Імідж підприємства – це стійке уявлення клієнтів, партнерів та спільноти щодо престижу підприємства, якості його товарів та послуг, репутації керівників. Основу іміджу складають існуючий стиль внутрішніх та зовнішніх ділових та міжособистісних відносин персоналу та офіційна атрибутика: назва, емблема, товарний знак та сукупність інших критеріїв. Оцінити рівень іміджу підприємства можна за допомогою спеціальної шкали (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Шкала рейтингової оцінки іміджу підприємства

Аспект іміджу	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1. Атмосфера офісу	1.1 Оформлення	Погане	Привабливе	Яскраве
	1.2 Інтер'єр	Застаріле обладнання, непривабливий дизайн	Несучасне обладнання, гарний дизайн	Сучасний інвентар, дуже привабливий дизайн
	1.3 Планування робочих місць	Незручне розташування	Непогане розташування	Доже зручне розташування
2. Культура обслуговування	2.1 Стиль обслуговування	Байдужий, агресивний	Звичайний, емоційний	Гарний, професійний
	2.2 Ставлення до покупців	Недоброзичливе; немає можливості повернення та обміну товарів	Індиферентне, неуважне ставлення; є можливість повернення, обміну	Доброзичливе, встановлюються післяпродажні контакти, враховуються побажання
	2.3 Репутація чесності працівників	Обґрунтована недовіра до працівників	Сумнівна репутація	Повна довіра до працівників
	2.4 Комплекс додаткових послуг	Не надаються	Надаються в невеликій кількості	Велика кількість різноманітних послуг
3. Комунікаційна активність підприємства	3.1 Стимулювання купівель	Не здійснюється	Здійснюється фрагментарно	Використовуються різні заходи
	3.2 Вплив реклами на інформованість споживачів	Не впливає	Слабо впливає	Сильно впливає
4. Пропозиція	4.1 Асортимент	Дуже вузький, нестабільний	Недостатньо широкий та глибокий, є наявність вибору	Достатньо широкий та глибокий, значний вибір
	4.2 Якість товару	Нижча від середнього	Середня	Вища від середнього
	4.3 Відповідність рівня якості ціні	Ціна випереджає якість	Ціна відповідає якості	Якість вища за ціну

Продовження табл. 6.6

1	2	3	4	5
5. Фактори вигоди	5.1 Вигода розташування	Підприємство розташоване у віддалених районах, незручне сполучення між підприємством та зупинками громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи	Підприємство розташоване у віддалених районах, зручне сполучення між підприємством та зупинками громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи	Дуже зручне сполучення між підприємством та зупинками громадського транспорту, незавантажені під'їзні шляхи, підприємство розміщене біля місця проживання або місця роботи
	5.2 Стоянка автомобілів	Відсутня	Незручне сполучення між автостоянкою та офісом	Зручне сполучення між автостоянкою та офісом
	5.3 Години роботи	Незручні	Зручні	Дуже зручні

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте необхідність дослідження споживачів як фактора зовнішнього середовища організації.
2. Що необхідно враховувати підприємству при побудові відносин між підприємством та клієнтами?
3. Охарактеризуйте можливості впливу підприємства на своїх споживачів.
4. Визначте та охарактеризуйте етапи процесу дослідження споживачів.
5. У чому полягає відмінність між сегментацією та вибором цільового ринку?
6. У чому полягає необхідність вивчення прихильності споживачів до підприємства?
7. Розкрийте особливості поведінки покупців при купівлі різноманітних типів товарів.
8. Охарактеризуйте методику оцінки рівня задоволеності споживачів цільового ринку.



ТЕСТИ

1. Сегмент ринку, яким знехтували виробники відповідної продукції, це незадоволені потреби споживачів, певна група споживачів, конкретні потреби яких не можуть бути прямо задоволені спеціально створеним для цього товаром, а задовольняються внаслідок використання інших товарів, – це:

а) цільовий ринок; б) ринкова ніша;
в) ринкове вікно; г) ринкове місце.

2. Процес розподілу ринку на частини, які характеризуються однаковою реакцією на заходи комплексу маркетингу, – це:

а) сегментація ринку; б) поділ ринку;
в) аналіз ринку; г) вивчення ринку.

3. За результатами дослідження ринку, аналізу споживачів, здійснення сегментації ринку можна скласти:

а) портрет покупців цільового ринку; б) профіль покупців цільового ринку;

в) досвід покупців цільового ринку; г) образ покупців цільового ринку.

4. До якої групи характеристик покупців відносяться вік, життєвий цикл сім'ї, рівень освіти, фінансове становище, вид зайнятості?

а) психографічні; а) географічні;

в) демографічні; г) особистісні.

5. До якої групи характеристик покупців відносяться місце проживання, віддаленість від фірми?

а) психографічні; а) географічні;

в) демографічні; г) особистісні.

6. До якої групи характеристик покупців відносяться регулярність покупок, статус покупця, інтенсивність покупок, вигоди, мотив покупок?

а) психографічні; а) географічні;

в) демографічні; г) особистісні.

7. Карта обґрунтування вибору цільового ринку передбачає:

а) оцінку ємності сегмента та його привабливості;

б) оцінку привабливості сегмента, спроможності функціонувати на ньому;

в) оцінку ємності сегмента та спроможності функціонувати на ньому;

г) оцінку спроможності та стримуючих факторів функціонування на ринку

8. Надання переваги споживачем певному товару чи послузі, що формується в результаті узагальнення відчуттів, емоцій, думок відносно товару або послуги, – це:

а) лояльність; б) престижність;

в) довіра; г) конкурентоздатність.

9.Схвальне ставлення споживачів до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо – це:

а) престижність споживачів; б) лояльність споживачів;

в) конкурентоздатність споживачів; г) довіра споживачів.

10. Який підхід до визначення лояльності ґрунтується на аналізі її як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і здійсненні повторних покупок?

а) випадковий; б) фрагментарний;

в) поведінковий; г) сприйманий.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання. Здійсніть дослідження та оцінку споживачів підприємства (на власний вибір) за такими пунктами:

1. Здійсніть сегментацію споживачів підприємства. Складіть профіль цільового ринку.

2. Розробіть карту обґрунтування вибору цільового ринку.

3. Здійсніть рейтингову оцінку іміджу підприємства

Література: основна: 1,3,4,7,8; додаткова: 2,3, 7,11,16.



ТЕМА 7
МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: набути уявлення про сутність конкуренції та типи конкурентів, етапи дослідження діяльності конкурентів; ознайомитися з методами оцінки рівня конкурентоспроможності й конкурентних переваг підприємства, напрямками їх розвитку.

Ключові поняття: конкуренція, конкуренти, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інтегральна оцінка, профіль діяльності.

ПЛАН

1. Поняття конкуренції, типи конкурентів та їх особливості.
2. Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.
3. Розробка конкурентних стратегій в діяльності підприємств.

1. Поняття конкуренції, типи конкурентів та їх особливості

Конкуренція – це суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.

Конкурент – це фірма (фізична або юридична особа), що виробляє товар аналогічного характеру, що й підприємство, і (або) реалізує його на цільовому ринку підприємства.

Розрізняють різні види конкурентів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Класифікація конкурентів

Ознака	Тип конкурента
1	2
Роль у конкурентній боротьбі	- монополії – займають домінуюче положення, понад 50% і більше ринку; - лідери – підприємства з великою ринковою часткою – 40%; - претенденти на лідерство – 30%; - новачки – до 10%
Ступінь активності	- активні – наступальна стратегія на ринку; - пасивні – пасивна (оборонна) стратегія на ринку
Товарний принцип	- конкуренти-марки (абсолютно аналогічний товар); - видові (аналогічні за функціями, з відмінними характеристиками); - родові (товари -замінники, що задовольняють однакові потреби; - конкуренти-бажання
Ступінь впливу на розвиток бізнесу	- прямі – фірми, що пропонують аналогічні або схожі товари одним і тим же групам споживачів; - непрямі – фірми, які продають різні товари одним і тим же споживачам; - потенційні – нові фірми, що вступають у конкурентну боротьбу; - неявні – інші види продукції для різних груп споживачів

Продовження табл. 7.1

1	2
Використовувані інструменти комплексу маркетингу	- товарні – однаковий товар і проводять схожу політику; - цінові – змагаються з використанням цін для завоювання ринку; - по збуту – боротьба на ринках збуту (особливо на ринках товарів широкого вжитку); - комунікаційні – боротьба за партнерів, що просувають товар на ринки
Вплив конкурента на підприємство (М. Портер)	- «правильні» – приносять користь підприємству шляхом поглинання коливань попиту, зміцнення бази для диференціації, обслуговування невигідних сегментів, створення бар'єрів для появи нових конкурентів; - «погані» – активна, жорстока та непрогнозована конкурентна боротьба
Характер реакції (Ф. Котлер)	- неквапливий – має уповільнену реакцію на кроки суперника; - розбірливий – реагує тільки на певні типи атак; - конкурент-тигр – стрімка реакція на будь-які дії суперників; - непередбачувані – не має визначеної моделі поведінки
Конкурентний вплив – 5 сил конкуренції (М. Портер)	- існуючі конкуренти всередині галузі; - товари-замінники (субститути); - потенційні конкуренти, які можуть з'явитися всередині галузі; - здатність постачальників сировини, матеріалів диктувати свої умови; - здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови
Тип ринкової стратегії	- фірми, що схильні до ринкової експансії, діють на географічно суміжних ринках; - фірми, які дотримуються стратегії диференціації виробництва, працюють у даній або суміжних галузях; - великі фірми-покупці продукції даної компанії; великі постачальники матеріалів, сировини й устаткування для даної компанії; - малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку
Тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів	- конкуренти, що орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів споживача до даного товару; - конкуренти, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку; - конкуренти, що планують вихід на ринок з аналогічною продукцією; - конкуренти, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є вірогідним; - конкуренти, що виробляють товари-замінники, здатні витіснити даний продукт з ринку
Конкурентна позиція фірми	- фірми, орієнтовані на внутрішній ринок - компанії, стратегічним наміром яких є досягнення глобального домінування або принаймні високого серед лідерів світового ринку; - компанії, основна стратегічна мета яких полягає у захисті домінантного становища на місцевому ринку, хоча вони й реалізують свою продукції за кордоном (зазвичай до 20%) і здійснюють операції на зарубіжних ринках; - компанії, які прагнуть до збільшення частки продажу в усьому світі й основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн

2. Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність (КС) – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством, сукупність переваг і властивостей об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами на певному ринку. Основу конкурентоспроможності складають конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами

На практиці розрізняють різноманітні методи оцінки рівня КС підприємств. Основою їх реалізації є виявлення сукупності типових показників (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Типові показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	1.1 Витрати на виробництво одиниці продукції. 1.2 Фондовіддача. 1.3 Рентабельність товару. 1.4 Продуктивність праці. 1.5 Коефіцієнт спеціалізації виробництва. 1.6 Коефіцієнт тривалості виробничого циклу товару. 1.7 Коефіцієнт стабільності номенклатури. 1.8 Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості. 1.9 Коефіцієнт використання передових форм виробництва. 1.10 Коефіцієнт використання передових форм організації праці. 1.11 Коефіцієнт якості управління.
2. Фінансовий стан підприємства	2.1. Коефіцієнт автономії. 2.2 Коефіцієнт платоспроможності. 2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2.5 Коефіцієнт мобільності коштів. 2.6 Відношення власного капіталу до термінової заборгованості 2.7 Коефіцієнт покриття. 2.8 Коефіцієнт заборгованості. 2.9 Коефіцієнт ризику. 2.10 Ефективність активів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	3.1 Рентабельність продажу. 3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією. 3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту 3.5 Економічна ефективність експорту.
4. Показники соціальної ефективності	4.1 Професійно-кваліфікаційна структура кадрів. 4.2 Мобільність кадрів. 4.3 Поліпшення умов праці і охорони здоров'я.
5. Імідж підприємства	5.1. Імідж керівника 5.2. Імідж персоналу. 5.3. Якість обслуговування. 5.4. Досконалість офісу.

Процедура застосування методів оцінки конкурентоспроможності:

– визначення основних конкурентів підприємства, товарів-аналогів;

– формування переліку ознак-характеристик КС (технічні, економічні, естетичні, екологічні, експлуатаційні тощо);

– визначення рівнів значимості даних характеристик в їх сукупності;

– виявлення ступеня присутності даних характеристик в об'єкті дослідження та товарах-аналогах;

– визначення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

– формулювання висновків.

Найбільш поширеним є використання таких методів оцінки КС:

– розрахунок інтегрального показника КС;

– побудова багатокутника КС;

– побудова профілів полярності КС.

Інтегральний показник КС розраховується за формулою:

$$K_{інт} = \frac{I_{тп}}{I_{еп}},$$

де Ітп – груповий індекс технічних параметрів; Іеп – груповий індекс економічних параметрів.

Груповий параметричний індекс (Ітп) розраховується за формулою:

$$I_{тп} = \sum_{i=1}^{n} (q_i \cdot a_i),$$

Оцінка одиничних параметричних індексів (q_i) повинна здійснюватися за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{баз}},$$

де $P_{баз}$, P_i – параметр, за яким здійснюється оцінка КС відповідно базового зразка та товару *і*.

Якщо параметр, за яким здійснюється оцінка, відноситься до групи тих, які своїм збільшенням негативно впливають на підвищення КС товарів, то одиничний параметричний індекс розраховується за формулою:

$$q_i = \frac{P_{баз}}{P_i},$$

де q_i – значення одиничного параметричного індексу; a_i – значення рівня значущості параметра.

Індекс КС за економічним параметром розраховується за формулою:

$$I_{еп} = \frac{Ц_i}{Ц_{баз}},$$

де $Ц_i$, $Ц_{баз}$ – ціна відповідно товару та базового товару.

Якщо певні показники КС не можна оцінити кількісно, кожному з них експертами визначається бал за прийнятою шкалою.

Побудова профілів конкурентів передбачає здійснення оцінки експертами за розробленою 10-бальною шкалою ступеня прояву основних показників КС досліджуваного підприємства та його основних конкурентів. На основі цих оцінок формуються профілі конкурентів (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Профілі діяльності підприємств-конкурентів

Показники	Підприємство 1										Підприємство 2										Підприємство 3									
	бали										бали										бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка					+								+															+		
2. Чистий прибуток								+				+										+								
3. Рентабельність			+															+										+		
4. Обсяг продажу						+							+																+	
5. Сума прибутку на 1 тис. грн обсягу продажу			+															+												+
6. Продуктивність праці										+						+														+
7. Ширина асортименту									+								+											+		
8. Ціна товару						+										+							+						
9. Адаптивність каналу збуту					+									+									+						
10. Рівень сучасності устаткування							+								+											+				
11. Додаткові послуги						+									+									+						
12. Забезпечення товарними запасами				+												+									+					
13. Розміщення підприємства					+												+									+				
14. Якість обслуговування						+					+					+										+				
15. Стимулювання покупців			+											+											+					
16. Стимулювання персоналу				+									+											+						
17. Рекламні заходи		+									+											+								
Разом балів	92										84										100									

На наступному етапі передбачається одержання відносних оцінок конкурентів. Для їх розрахунку від кожного показника профілю діяльності підприємства необхідно відняти відповідну оцінку конкурента. Отримані дані відображаються у *профілі полярності підприємств-конкурентів* (табл. 7.4).

Дані таблиці, що мають знак «+» свідчать про перевагу підприємства, що досліджується, а знак «–» свідчить про слабкі сторони. Діапазон «від –2 до +2» є зоною приблизної рівності конкурентів.

У результаті складання «профілю полярностей» кожного активного конкурента підприємство має можливість виявити свої слабкі сторони і на цій основі визначити подальшу стратегію своєї діяльності на ринку, можливості і конкретні заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Найвищий рівень КС має той конкурент, багатокутник якого має найбільшу площу. Площа побудованого багатокутника ($S_{бк}$) дорівнює сумі площин трикутників ($S_{тк}$), що його формують. Оскільки базу складають довільні трикутники, то їх площу можна обчислити за формулою:

$$S_{тк} = \frac{1}{2} a \cdot b \cdot \sin \alpha ,$$

де a, b – довжини сторін трикутника – експертна оцінка показників;

α - кут між сторонами трикутника.

Таблиця 7.4 – Профіль полярності підприємств-конкурентів

Показники	–																				+
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка																					
2. Чистий прибуток																					
3. Рентабельність																					
4. Обсяг продажу																					
5. Сума прибутку на 1 тис. грн обсягу продажу																					
6. Продуктивність праці																					
7. Ширина асортименту																					
8. Ціна товару																					
9. Адаптивність каналу збуту																					
10. Рівень сучасності устаткування																					
11. Додаткові послуги																					
12. Забезпечення товарними запасами																					
13. Розміщення підприємства																					
14. Якість обслуговування																					
15. Стимулювання покупців																					
16. Стимулювання персоналу																					
17. Рекламні заходи																					

Зона конкурентних переваг

Підприємство 1 – Підприємство 2

Підприємство 1 – Підприємство 3

Зона рівності конкурентів

Площа кожного багатокутника розраховується за формулою:

$$S_{бк\,mn} = \frac{1}{2}\sin\alpha(K_{m1} \cdot K_{m2} + K_{m2} \cdot K_{m3} + ... + K_{mn} \cdot K_{m1}),$$

де n – кількість груп показників, за якими аналізується кожний партнер (в запропонованій моделі виділено 6 основних груп показників, тому n від 1 до 6);

m – кількість потенційних партнерів;

K_{mn} – значення зваженої оцінки партнера m за групою показників n;

α – кут між відповідними K_{mn} (Оскільки у запропонованій моделі багатокутник будується за 17 осями, то всі кути між ними дорівнюють 21° (360° : 17 = 21°), відповідно $\sin\alpha = \sin 21° = 0{,}36$).



Рисунок 7.3 – Багатокутник обрання потенційного партнера

Відповідно до даних таблиці 7.4 та рисунка 7.3 загальний рівень КС досліджуваних підприємств відповідно складає:

– підприємство 1 – 90,54;

– підприємство 2 – 76,86;

– підприємство 3 – 110,88.

Отже, найбільш конкурентоспроможним є підприємство 3.

За результатами побудови також чітко можна визначити конкурентні переваги підприємств-конкурентів відносно один одного.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність моніторингу конкурентів у сучасних умовах.
2. Визначте етапи процесу дослідження діяльності конкурентів.
3. Охарактеризуйте зміст процедури виявлення чинних і потенційних конкурентів.
4. Охарактеризуйте зміст етапу оцінки діяльності конкурентів.
5. Проаналізуйте основні методики оцінки конкурентоспроможності активних конкурентів та виявлення «ключових чинників успіху», «конкурентних переваг».

ТЕСТИ

1. Аналіз конкурентів організації проводиться з метою:

а) визначення їх стратегії та сильних сторін;

б) визначення їх цілей, слабких та сильних сторін;

в) визначення їх цілей, стратегії, сильних і слабких сторін;

г) визначення їх цілей, стратегії та слабких сторін.

2. Суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку, – це:

а) партнерство; б) конкуренція;

в) співробітництво; г) монополія.

3. Фірма (фізична або юридична особа), що виготовляє товар аналогічного характеру,

що й підприємство, і (або) реалізує його на цільовому ринку підприємства, – це:

а) конкурент; б) споживач;

в) партнер; г) постачальник.

4. За ступенем активності на ринку конкурентів розподіляють на два види:

а) прямі та непрямі; б) товарні та цінові;

в) активні та пасивні; г) правильні та погані.

5. За способом використання інструментів комплексу маркетингу конкурентів можна розподілити на два види:

а) прямі та непрямі; б) товарні та цінові;

в) активні та пасивні; г) правильні та погані.

6. За ступенем впливу на розвиток бізнесу конкурентів можна розподілити на два види:

а) прямі та непрямі; б) товарні та цінові;

в) активні та пасивні; г) правильні та погані.

7. За ступенем впливу на конкурентів на підприємство їх можна розподілити на дві групи:

а) прямі та непрямі; б) товарні та цінові;

в) активні та пасивні; г) правильні та погані.

8. Якого типу конкурентів відповідно до моделі 5 сил конкуренції М. Портера не існує?

а) чинні конкуренти; б) товари-замінники;

в) підприємства, що припинили свою діяльність; г) постачальники.

9. Складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність, – це:

а) презентація конкурентоспроможності; б) оцінка конкурентоспроможності;

в) дослідження конкурентоспроможності; г) прогнозування конкурентоспроможності.

10. Здатність підприємства забезпечити кращу позицію порівняно з конкурентом, сукупність переваг і властивостей об’єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами на певному ринку, – це:

а) конкурентоспроможність; б) пріоритетність;

в) унікальність; г) порівнюваність.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання. Здійсніть дослідження та оцінку конкурентів підприємства (на власний вибір) за такими пунктами:

1. Визначте коло конкурентів підприємства. Здійсніть їх загальну характеристику.

2. Оцініть рівень конкурентоспроможності підприємства та визначте його конкурентні переваги за допомогою:

- методу розрахунку інтегрального показника КС;
- побудови багатокутника КС;
- побудови профілів полярності конкурентів.

Література: основна: 1,4,7; додаткова: 4, 7, 8, 10.



ТЕМА 8
МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТА ПОСЕРЕДНИКІВ ЯК ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: усвідомити значення та роль постачальників і посередників у діяльності підприємства, їх вплив; ознайомитися з методиками дослідження постачальників і посередників та принципами їх вибору.

Ключові поняття: постачальник, посередник, торговельний посередник, агент, дистриб'ютор, дилер, брокер, винятковий розподіл, вибірковий розподіл, екстенсивний розподіл.

ПЛАН

1. Визначення постачальників. Їх вплив на діяльність підприємства.
2. Методика обґрунтування вибору постачальників.
3. Типи посередників у діяльності підприємства. Їх характеристики.
4. Складання профілю потенційних посередників. Обґрунтування вибору посередника.

1. Визначення постачальників, посередників. Їх вплив на діяльність підприємства

Постачальники – це юридичні та фізичні особи, які здійснюють для підприємства поставку виробничих запасів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, необоротних активів або інших цінностей. Від правильного вибору джерел оптових закупівель і конкретних постачальників товарів прямо залежить ефективність закупівельної роботи.

При вивченні постачальників необхідно виходити з того, що в умовах формування ринкової економіки організація і технологія комерційної діяльності підприємств зазнали змін, які характеризуються:

– свободою вибору підприємств-виробників, постачальників;

– множинністю джерел закупівлі: спеціалізовані та неспеціалізовані підприємства; особи, які займаються індивідуальною трудовою діяльністю; спільні підприємства, розташовані в Україні; імпорт товарів та інше;

– рівноправністю партнерів;

– зростанням ролі договорів на поставку товарів;

– економічною відповідальністю сторін;

– вільним ціноутворенням;

– конкуренцією постачальників;

– самостійністю та заповзятливістю керівників і фахівців підприємства.

Постачальники, які володіють великою силою, можуть поставити підприємство в значну залежність від себе, тобто чинити тиск на підприємства, домагаючись вигідних для себе умов закупівлі. В зв'язку з цим у процесі вивчення постачальників необхідно глибоко і всебічно досліджувати їх

діяльність та потенціал з тим, щоб зуміти побудувати такі взаємини з ними, які забезпечували б стабільну роботу підприємства. Вивчення постачальників передбачає здійснення таких заходів:

1. Одержання інформації про можливих постачальників підприємства.
2. Визначення джерел і потенційних постачальників товарів.
3. Визначення потреби в продукції постачальників відповідно до маркетингових цілей підприємства.
4. Визначення критеріїв оцінки постачальників.
5. Формування пакету фірмових вимог до постачальників.
6. Аналіз пропозицій постачальника по пакету вимог.
7. Вибір найбільш оптимальних постачальників товару.

Ураховуючи різноманітність постачальників товарів, доцільно здійснювати їх класифікацію за різними ознаками: функціональними, територіальними, формами власності (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Групування постачальників за класифікаційними ознаками

Група постачальників	Кількість постачальників		Обсяг поставок	
	одиниць	% до підсумку	сума, грош. од.	% до підсумку
1	2	3	4	5
1. За місцем знаходження				
1.1 Постачальники, розташовані в Україні: - у районі діяльності підприємства-замовника - за межами району діяльності підприємства-замовника				
1.2 Постачальник із країн ЄС				
1.3 Постачальники з інших країн світу				
Разом		100		100
2. За формами власності				
2.1 Державні підприємства				
2.2 Колективні підприємства: - господарські товариства (АТ, ТОВ) - орендні підприємства - кооперативні підприємства				
2.3 Спільні підприємства				
2.4 Приватні підприємства				
Разом		100		100
3. За функціями, які виконуються				
3.1 Постачальники-виробники товарів				
3.2 Постачальники-посередники - оптові підприємства - оптові посередники (дистриб'ютори, дилери) - брокери, агенти				
3.3 Організатори оптового обороту (оптові ярмарки, товарні біржі, оптові ринки)				
Разом		100		100

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5
4. За тривалістю господарчих зв'язків				
4.1 Разові угоди				
4.2 Договори поставки до 1 року				
4.3 Договори поставки на період більше 1 року				
Разом		100		100
5. За формами розрахунків				
5.1 100% передоплата				
5.2 Часткова передоплата				
5.3 Оплата після реалізації				
Разом		100		100

Враховуючи, що більшість товарів має замінники, доцільним також є вивчення та систематизація постачальників товарів-замінників (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Характеристика постачальників товарів-замінників

№	Найменування товару-замінника	Постачальники товару-замінника	Адреса, телефон
1			
2			
…			
n			

2. Методика обґрунтування вибору постачальників

Обґрунтування вибору постачальника здійснюється за результатами комплексної оцінки їх діяльності за певним переліком критеріїв: фінансових, сервісних, виробничих, комунікаційних, конкурентоспроможності, іміджу. Для цього необхідно проводити ретельний збір інформації про потенційних постачальників товарів за допомогою прямого і непрямого методів.

Одержання інформації прямо називають первинним дослідженням ринку. Його базою є такі джерела:

– контакти з постачальниками, їх конкурентами;

– контакти з посередниками;

– відвідування ярмарок і виставок для отримання інформації щодо асортименту і якості товарів, цін на них тощо;

– поїздки на підприємства та офіси постачальників, їх огляд, що дозволяє зробити висновок про здатність підприємства виконувати замовлення, про його технічні можливості в частині надання послуг.

Непряме вивчення ринку (вторинне) базується на використанні вже наявних документів:

– огляди стану кон'юнктури ринку, біржових бюлетенів, що містять дані про зміну цін;

– фірмові журнали, що випускаються торгово-промисловими палатами, а також постачальниками;

– пропозиції про продаж, що містяться в спеціальних журналах і каталогах брошурах, проспектах.

На першому етапі при обґрунтуванні вибору постачальника доцільно

оцінити аспект конкурентоспроможності (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Оцінка постачальників за аспектом КС

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Споживчі характеристики товару	Низька довговічність, надійність, економічність, вигода в експлуатації	Висока довговічність, низька надійність, економічність, вигода в експлуатації	Висока довговічність, надійність, низька економічність, вигода в експлуатації	Висока довговічність, надійність, економічність, низька вигода в експлуатації	Висока довговічність, надійність, економічність, вигода в експлуатації
Рівень якості	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Досить високий
Питома вага нових товарів	До 5%	До 10%	До 15%	До 20%	До 25%
Наявність товарів замінників	Відсутні	Незначна кількість	Приблизно половина	Значна кількість	Велика кількість
Разом	4 < X < 20				

Важливим аспектом вибору постачальника є фінансовий. При цьому досліджується можливість отримання знижок від постачальника, динаміка цін на його продукцію, їх відповідність кон'юнктурі ринку тощо (табл. 8.4).

Таблиця 8.4 – Оцінка постачальників за фінансовим аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Рівень цін на товари	Вироби низької якості, але пропонуються за більш високими цінами, ніж товари інших постачальників	Вироби низької якості, та пропонуються за більш низькими цінами, ніж у інших постачальників	Вироби аналогічної якості за однаковими цінами	Вироби високої якості та пропонуються за високими цінами	Вироби більш високої якості ніж у інших постачальників, ціни на однаковому рівні
Система знижок	Знижки відсутні	Надаються знижки залежно від розміру партії товарів, які закуповуються	Надаються знижки залежно від розміру партії, оплати готівкою	Надаються знижки залежно від розміру партії, оплати готівкою, сезонні знижки	Гнучка система знижок залежно від партії, оплати готівкою, надання «бонусних» та сезонних знижок
Форми розрахунків	100% передоплати	50% передоплати	Бартерні операції	Оплата за домовленістю	Оплата після реалізації товару
Разом	3 < X < 15				

Суттєве значення в процесі взаємодії з постачальником має сервісний аспект, а саме кількість товарів, постачання яких може забезпечувати певний партнер, оперативність доставки, гарантія товару, можливість обміну в разі

необхідності тощо (табл. 8.5). Від усіх зазначених факторів безпосередньо залежить надійність та безперебійність роботи підприємства-замовника.

Таблиця 8.5 – Оцінка постачальників за сервісним аспектом

Показники	Бали				
	1	2	3	4	5
Обсяг поставки	Твердо встановлені розміри партій	Формуються тільки крупні партії товару	Встановлюється мінімальна партія відвантаження	Формуються дрібні партії товару	Обсяг поставки встановлюється за домовленістю з замовником
Оперативність доставки товару	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Досить висока
Упаковка	Є засобом збереження товарів від пошкодження	Зберігає товари від пошкоджень, полегшує транспортування, зберігання товару	Зберігає товари від пошкоджень, полегшує транспортування, зберігання товару, створює оптимальні умови для продажу одиниці товару	Зберігає товари від пошкоджень, полегшує транспортування, зберігання товару, створює оптимальні умови для продажу одиниці товару, є засобом просування	Використовуються різні види упакування за бажанням покупця, виконуються повністю всі функції упакування
Гарантія якості товару	Відсутні сертифікати якості на товари	Відсутні гарантії якості товару	Постачальник вибірково надає гарантії якості	Надаються гарантії якості	Гарантування якості, відповідальність у випадку претензій покупця до якості
Передпродажний післяпродажний сервіс	Відсутній	Здійснюється тільки передпродажний сервіс	Здійснюється передпродажний та гарантійний сервіс	Часткове здійснення передпродажного та післяпродажного сервісу	Здійснюються всі види передпродажного та післяпродажного сервісу
Ставлення до клієнтів	Несприятливе	Дуже вимогливе	Індеферентне	Більш менш сприятливе	Сприятливе, як до рівного партнера
Зобов'язання відносно до клієнтів	Зобов'язання продавця по упаковці продукції	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню, страхуванню	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню, страхуванню, несенню комерційного ризику	Зобов'язання продавця по упаковці, транспортуванню, страхуванню, несенню комерційного ризику, забезпеченню перевірки якості продукції
Разом	$7 < X < 35$				

Головним чинником, що враховується при виборі постачальника є час. Найбільш доцільним є постачальник, який не затримує доставку продукції, здійснює її з чітко визначеною періодичністю (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Оцінка постачальників за часовим аспектом

Показники	Бали				
Час поставки	Поставка товарів у вечірній час	Поставка товарів у ранковий час	Поставка товарів у денний час	Поставка у ранковий та денний час	Залежно від часу, встановленого підприємством
Періодичність поставки	Твердо встановлений постачальником період поставки	На окремі товари період поставки встановлюється за бажанням клієнта	Підприємство змінює період поставки залежно від власних можливостей	Підприємство незначно змінює період поставки своїх товарів	У міру необхідності
Разом	2 < X < 10				

Успішність взаємодії постачальників та їх клієнтів залежить від того, наскільки ефективно між ними побудовано комунікаційний процес (табл. 8.7).

Таблиця 8.7 – Оцінка постачальників за комунікаційним аспектом

Показники	Бали				
Повідомлення про виниклі труднощі	Постачальник приховує про виниклі труднощі	Постачальник не повідомляє про виниклі труднощі, а самостійно намагається виправити положення	Постачальник повідомляє клієнта про труднощі, що виникають, але не квапиться виправити положення	Постачальник повідомляє клієнта про труднощі, що виникають і ліквідує їх по мірі можливості	Постачальник повідомляє клієнта про труднощі, намагається відразу виправити положення
Швидкість реакції на запитання замовників	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Потенційна можливість повернення заявок	Постійні випадки повернення заявок замовника	Є періодичні випадки повернення заявок замовника	Є окремі випадки повернення заявок замовника	За відсутності необхідних товарів постачальник шукає можливості його заміни на товар аналог	Відсутні випадки повернення заявок замовника
Разом	3 < X < 15				

Виробничий аспект при виборі постачальника спрямований на аналіз його можливостей забезпечити поставку товарів в необхідній кількості за умов його правильного зберігання (табл. 8.8). Важливим при цьому також є врахування рівня спеціалізації підприємства.

Таблиця 8.8 – Оцінка постачальників за виробничим аспектом

Показники	Бали				
Віддаленість постачальника	До 1000 км	300 – 500км	150 – 300 км	100 – 150 км	До 50 км
Спеціалізація	-	Змішане підприємство	Універсальне підприємство	Спеціалізоване підприємство	Вузькоспеціалізоване підприємство

Продовження табл. 8.8

Технічна оснащеність складських приміщень	Всі операції по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розванта-жувальні роботи виконуються вручну	Незначна час-тина операцій по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розванта-жувальні роботи автоматизовані	Половина операцій по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розванта-жувальні роботи автоматизовані	Більшість операцій по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розванта-жувальні роботи автоматизовані	Всі операції по зберіганню, складуванню, формуванню асортименту, вантажно-розванта-жувальні роботи автоматизовані
Умови зберігання товарів	Дуже погані	Погані	Середні	Гарні	Дуже гарні
Канал розподілу	-	-	Трирівневий	Дворівневий	Однорівневий
Разом	$5 < X < 25$				

Важливим чинником при виборі того чи іншого постачальника може слугувати також рівень його іміджу на ринку (табл. 8.9).

Таблиця 8.9 – Оцінка постачальників за іміджем

Показники	Бали				
Рекомендації інших замовників	Дуже погані	Погані	Середні	Гарні	Дуже гарні
Обов'язковість виконання договірних зобов'язань	Постійне порушення договірних зобов'язань		Спостерігаються разові випадки порушення договірних зобов'язань		
Фірмовий стиль	Відсутній	Використання товарної марки	Використання товарної марки, корпоративних символів	Використання товарної марки, фірмової упаковки, корпоративних символів	Використання товарної марки, фірмової упаковки, кольорів, символів
Досвід ведення справи	Підприємство невідоме на ринку	Постачальник незначний час функціонує на даному ринку, має недостатньо кваліфікований і компетентний збутовий персонал, нестійке фінансове положення	Постачальник тривалий час функціонує на ринку, має недостатньо кваліфікований і компетентний збутовий персонал, нестійке фінансове положення	Постачальник тривалий час функціонує на даному ринку, має недостатньо кваліфікований і компетентний збутовий персонал, стале фінансове положення	Постачальник тривалий час функціонує на даному ринку, кваліфікований і компетентний збутовий персонал, стале фінансове положення
Разом	$4 < X < 20$				

Одержані бальні оцінки зводяться в спеціальний профіль постачальників, в якому обов'язково враховується вага кожного критерію. Формування профілю повинно відбуватися в розрізі асортиментної групи товарів (табл. 8.10), враховуючи вагу певного критерію (Wi), його оцінку в балах (Qi).

Таблиця 8.10 – Профіль потенційних постачальників

Критерії відбору	Wi	Постачальник 1		Постачальник 2		…	Постачальник n	
		Qi	Wi* Qi	Qi	Wi* Qi		Qi	Wi* Qi
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Аспект КС	0,28							
1.1 Споживчі характеристики товару								
1.2 Рівень якості								
1.3 Питома вага нових товарів								
1.4 Наявність товарів замінників								
Середній бал								
2. Фінансовий аспект	0,20							
2.1 Рівень цін на товари								
2.2 Система знижок								
2.3 Форми розрахунків								
Середній бал								
3. Сервісний аспект	0,18							
3.1 Обсяг поставки								
3.2 Оперативність доставки товару								
3.3 Упаковка								
3.4 Гарантія якості товару								
3.5 Передпродажний і післяпродажний сервіс								
3.6 Ставлення до клієнтів								
3.7 Зобов'язання відносно до клієнтів								
Середній бал								
4. Часовий аспект	0,14							
4.1 Час поставки								
4.2 Періодичність поставки								
Середній бал								
5. Комунікаційний аспект	0,08							
5.1 Повідомлення про виниклі труднощі								
5.2 Швидкість реакції на запитання замовників								
5.3 Потенційна можливість повернення заявок								
Середній бал								
6. Виробничий аспект	0,07							
6.1 Віддаленість постачальника								
6.2 Спеціалізація								
6.3 Технічна оснащеність складських приміщень								

Продовження табл. 8.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.4 Умови зберігання товарів								
6.5 Канал розподілу								
Середній бал								
7. Імідж	0,05							
7.1 Рекомендації інших замовників								
7.2 Обов'язковість виконання договірних зобов'язань								
7.3 Фірмовий стиль								
7.4 Досвід ведення справи								
Середній бал								
Загальна оцінка	1							

Відповідно до запропонованого профілю перевага повинна віддаватися тим постачальникам, які отримали найбільше середнє значення оцінки, враховуючи не тільки ступінь прояву того чи іншого фактора, а і його вагу в загальній сукупності.

3. Типи посередників в діяльності підприємства. Їх характеристики

Посередники – фірми чи окремі особи, що приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право на конкретний товар чи послугу на їх шляху від виробника до споживача. Посередники виконують всі основні функції зі збуту.

Торгові посередники – юридичні і фізичні особи, що допомагають підприємствам-виробникам знаходити споживачів і реалізовувати продукцію. Відповідно до функцій посередників їх можна поділити на групи:

– купують товар у свою власність – вони повністю сплачують вартість товару виробнику, а потім реалізують його на власний розсуд (дилери);

– торговці-ланки – лише сприяють продажу товару, не купуючи його у свою власність (торгові агенти, брокери);

– сприяють реалізації – транспортні, страхові фірми, банки, приватні установи, що сприяють просуванню товарів, але не купують його у свою власність, не приймають безпосередньої участі у підготовці і підписанні угод.

Узагальнимо характеристики та функції посередників в табл. 8.11

Брокер – посередник, що продає товар, не здобуваючи його у власність, а лише зводячи продавця і покупця й одержуючи від угоди комісійну винагороду, є особою, яка самостійна або від брокерської контори працює на біржі, де за замовленням виробника реалізує частку продукції.

Торговець на комісії (комісіонер) – це посередник, що має склад з товарами для їх реалізації від свого імені, але за рахунок фірми виробника. Він діє як агент виробника, продає товар на умовах консигнації, тобто не гарантує збут і працює без контракту.

Торговий агент – представляє інтереси визначеного виробника і самостійно продає товари покупцям, отримує свою винагороду у вигляді комісійних. Агенти не купують товари у власність, проте інколи мають в своєму

розпорядженні товарні запаси на умовах консигнації – оплата за реалізований товар через певні рівні періоди часу.

Таблиця 8.11 – Характеристики посередників

Функції	Брокер	Агенти виробників	Збутовий агент	Торговець на комісії	Дилер	Дистри-б'ютор
1. Працюють від свого імені	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так
2. Набувають власності	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так
3. Примусове співробітництво	Ні	Часто з покупцем	Ні	Інколи	Так	Так
4. Права на території	Невеликі	Повністю або частково	Так	Невеликі	Повні	Повні
5. Визначає ціну	Ні	Ні	Ні	Ні	Не завжди	Не завжди
6. Представляє покупця/продавця	Одного з них	Продавця	Продавця	Одного з них	Переважно продавця	Переважно продавця
7. Працює з постачальниками	Багато	Мало	Мало	Багато	Мало	Мало
8. Тип товару	Продовольчі	Промислові	Промислові	Продовольчі	Промислові	Помислові
9. Товарний асортимент	Широкий	Вузький	Вузький	Широкий (спеціалізо-ваний)	Вузький	Часто вузький
10. Пропонує і товари конкурентів	Так	Ні	Ні	Так	Ні	Ні
11. Виконує зобов'язання щодо торгівлі та реклами	Ні	Середньо	Середньо	Ні	Середньо	Добре
12. Надають кредит постачальнику	Ні	Так	Так	Так	Інколи	Так
13. Надають інформацію про ринок	Ні	Так	Ні	Середньо	Так	Середньо

Розрізняють агента виробника і агента зі збуту. *Агент виробника* продає частку продукції виробника, обмежується при цьому якоюсь географічною територією, має товарний запас на умовах консигнації. *Агент зі збуту* – обслуговує споживачів певної галузі незалежно від місця розташування. Збутові операції здійснюються зі складу виробника.

Агенти можуть бути залежними від виробника і незалежними. В разі залежності від виробника вони можуть не мати права поширювати аналогічні товари конкурентів.

Збутові агенти працюють на основі укладання агентських угод – це угоди, що укладаються між фірмою і її торгівельним агентом на невизначений час з правом розірвати їх в обумовлені терміни.

Основні переваги збутових агентів:

– невисокі збутові витрати;

– збутові агенти будь-якого типу корисні при виході на нові ринки з новим товаром, оскільки вони мають налагоджені ділові зв'язки і контакти

– професіоналізм агентів, підвищення якості обслуговування кінцевих клієнтів через невеликий асортимент товарів.

До недоліків збутових агентів можна віднести:

– складність контролю діяльності агентів;

– неможливість швидко пристосовуватися до змін ринку (зниження цін, знижки, додаткові послуги з обслуговування споживачів тощо);

– підвищення вартості товарів через витрати на оплату послуг агентів;

– конкуренція між виробниками, що користуються послугами одного агента;

– агенти найчастіше не можуть надати послуги з післяпродажного обслуговування, оскільки не мають своїх потужностей.

Дилер – це оптовий, рідше роздрібний посередник, що веде операції від свого імені і за свій рахунок. Товар здобувається за договором постачання, і дилер стає власником після повної оплати постачання.

Дистриб'ютор – це оптові і роздрібні посередники, що ведуть операції від імені виробника, але за свій рахунок. Вони мають різного роду знижки і пільгові умови закупівлі від постачальника: товарний кредит, умови постачання товару на консигнацію, суттєве відстрочення платежу, право першого відвантаження тощо.

Найчастіше дистриб'ютори обслуговують певні географічні території – регіони. Деякі дистриб'ютори отримують ексклюзивні права на діяльність на обслуговуваній території, що означає відсутність можливості у конкурентів купувати і реалізовувати аналогічний товар постачальника в даному регіоні.

Таким чином виробник використовує дистриб'ютора зазвичай як засіб популяризації свого товару і завоювання нового ринку. В міру розвитку даного ринку ексклюзивне право анулюється, і товар розповсюджується по масових каналах розподілу.

Дистриб'ютор також може бути офіційним. Офіційний статус дає деякі переваги дистриб'юторові і його клієнтам в області цін, умов постачання, сервісного обслуговування тощо.

4. Складання профілю потенційних посередників. Обґрунтування вибору посередника

Вивчення потенційних посередників спрямоване не обрання найбільш доцільного з них за рахунок оцінки сукупності об'єктивних даних. Перевагу слід надавати тим посередникам, які:

– не реалізують на вибраному ринку продукцію вітчизняних та іноземних конкурентів;

– володіють торговельними, демонстраційними та складськими приміщеннями;

– мають торговельний та технічний персонал, який володіє необхідними

знаннями та має досвід роботи з відповідною продукцією;

– мають бездоганне фінансове положення та ділову репутацію.

Рішення про вибір одного або декількох посередників здійснюється керівництвом підприємства самостійно, приймаючи до уваги інформацію щодо методу реалізації продукції.

Таблиця 8.12 – Характеристика методів реалізації продукції

Основні параметри	Методи реалізації		
	Винятковий розподіл	Вибірковий розподіл	Екстенсивний розподіл
1. Ступінь насичення ринку	Обмежений	Середній	Високий
2. Ступінь контролювання збуту	Суворий контроль	Значний контроль	Нульовий контроль
3. Витрати на збут	Низькі	Середні	Високі
4. Підтримка посередника	Значна	Обмежена	Дуже велика
5. Навчання і підготовка посередників	Значна	Обмежена	Відсутня
6. Види товарів	Спеціалізовані товари	Споживчі товари неповсякденного попиту	повсякденного попиту
7. Період використання продукту	Товари тривалого використання	Товари середнього терміну використання	Товари короткостроко-вого використання
8. Реклама продукції	Проводиться	Проводиться	Майже не проводиться
9. Розповсюдження купонів	Не проводиться	Не проводиться	Проводиться

Важливим при виборі посередника є оцінка основних показників та критеріїв його доцільності та ефективності співпраці з ними. Для цього можна використовувати 5-бальну шкалу. Перевага повинна віддаватися тим посередникам, які мають найбільший бал. Результати оцінки за балами узагальнюються у вигляді «профілю потенційних посередників» (табл. 8.13).

Таблиця 8.13 – Профіль потенційних посередників

Критерії відбору	Wi	Посередник 1		Посередник 2		…	Посередник n	
		Qi	Wi* Qi	Qi	Wi* Qi		Qi	Wi* Qi
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Організаційний аспект	0,25							
1.1 наявність потужної збутової мережі								
1.2 темпи зростання збуту								
1.3 чисельність збутового персоналу								
1.4 рівень компетентності збутового персоналу								
1.5 динаміка обсягу продажів за останні 3-5 років								
1.6 технічна оснащеність складських приміщень								

Продовження табл. 8.13

1.7 підтримка середнього рівня запасів								
1.8 оперативність доставки товарів замовникам								
1.9 ставлення до фактів крадіжок та пошкодження товарів								
1.10 співробітництво в здійсненні програм стимулювання збуту								
1.11 рівень наданих послуг								
Середній бал								
2. Товарний аспект	0,20							
2.1 конкурентоспроможність товарів								
2.2 номенклатура								
2.3 широта асортименту								
2.4 глибина асортименту								
Середній бал								
3. Ціновий аспект								
3.1 рівень цін								
3.2 система знижок								
3.3 умови оплати								
Середній бал								
4. Транспортний аспект	0,18							
4.1 собівартість перевезення								
4.2 дотримання умов режиму перевезення								
4.3 гарантія збереження вантажу								
4.4 можливість перевезення пакетованого вантажу								
Середній бал								
5. Імідж посередника								
5.1 рекомендації інших замовників								
5.2 репутація посередника								
5.3 досвід ведення справ								
Середній бал								
Загальна оцінка	1							

Питання для самоконтролю

1. Визначте умови, які дають постачальнику більшу силу в комерційних переговорах.
2. Проаналізуйте етапи механізму вивчення постачальників.
3. Обґрунтуйте необхідність групування постачальників за різноманітними ознаками.
4. Охарактеризуйте профіль потенційних постачальників товару.
5. Систематизуйте переваги складання профілю постачальників.
6. Розкрийте поняття посередництва.
7. Назвіть умови та фактори, що необхідні ля здійснення посередницької діяльності.
8. Охарактеризуйте види торговельних посередників.
9. Укажіть критерії вибору посередників.
10. У чому полягає сутність і порядок складання профілю посередників?



ТЕСТИ

1. Юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємства виробничими запасами, малоцінними та швидкозношуваними предметами, необоротними активами та іншими цінностями, – це:

а) посередники; б) конкуренти;
в) споживачі; г) постачальники.

2. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за аспектом їх конкурентоспроможності?

а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

3. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за фінансовим аспектом?

а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

4. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за сервісним аспектом?

а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

5. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за комунікаційним аспектом?

а) рівень цін на товари, система знижок, форми розрахунків;
б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
в) обсяг поставки, оперативність доставки, якість упакування, гарантії;
г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

6. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за виробничим аспектом?

а) віддаленість постачальника, умови зберігання товарів, технічна оснащеність складів;
б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
в) рекомендації інших замовників, фірмовий стиль, досвід ведення справ;
г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

7. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка постачальників за рівнем іміджу?

а) віддаленість постачальника, умови зберігання товарів, технічна оснащеність складів;
б) рівень якості, питома вага нових товарів, наявність товарів-замінників;
в) рекомендації інших замовників, фірмовий стиль, досвід ведення справ;
г) потенційна можливість повернення товару, швидкість реакції на запити.

8. Фірми чи окремі особи, що приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача, – це:

а) посередники; б) конкуренти;
в) споживачі; г) постачальники.

9. Юридичні чи фізичні особи, що допомагають підприємствам-виробникам знаходити споживачів і реалізовувати продукцію, – це:

а) збутові посередники; б) роздрібні посередники;
в) торгові посередники; г) оптові посередники.

10. Який тип посередників купує товар у свою власність, повністю сплачує вартість товару виробнику, а потім реалізує його на власний розсуд?

а) дилер; б) брокер; в) агент; г) концесіонер.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Здійсніть аналіз та оцінку постачальників будь-якого підприємства, що функціонує на ринку України, за такими пунктами:

1) визначте коло постачальників підприємства;

2) обґрунтуйте вибір постачальника на основі здійснення оцінки постачальників:

– за аспектом КС;

– за сервісним аспектом;

– за фінансовим аспектом;

– за часовим аспектом;

– за комунікаційним аспектом;

– за виробничим аспектом;

– за рівнем іміджу;

3) складіть профіль потенційних постачальників.

На основі отриманих даних обґрунтуйте вибір постачальника.

Завдання 2. Здійсніть аналіз та оцінку постачальників і посередників будь-якого підприємства, що функціонує на ринку України, за такими пунктами:

1) визначте коло посередників підприємства;

2) обґрунтуйте вибір посередника на основі здійснення їх оцінки:

– за організаційним аспектом;

– за товарним аспектом;

– за ціновим аспектом;

– за транспортним аспектом;

– за іміджем посередника.

3) складіть профіль потенційних посередників.

На основі отриманих даних обґрунтуйте вибір посередника.

Література: основна: 2, 4, 5; додаткова: 2, 3, 4, 8.



ТЕМА 9
МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТАКТНИХ АУДИТОРІЙ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: визначити сутність, типи та види контактних аудиторій; засвоїти методику дослідження взаємовідносин підприємства з ними; набути навичок класифікації можливостей і загроз для підприємства з боку контактних аудиторій.

Ключові поняття: контактна аудиторія, фінансові, місцеві, внутрішні контактні аудиторії, громадські організації.

ПЛАН

1. Сутність, типи та види контактних аудиторій.
2. Характеристика взаємовідносин підприємства з контактними аудиторіями.
3. Можливості та небезпеки для підприємства з боку контактних аудиторій.

1. Сутність, типи та види контактних аудиторій

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливає на результати його діяльності.

Підприємство повинно не тільки знати середовище, свої контактні аудиторії, природу їх виникнення, розвитку, але і своєчасно реагувати на все, що відбувається і можливі зміни, тому що невміння адаптуватися до них призводить до підвищення ризику діяльності на ринку.

Контактна аудиторія може або сприяти, або протидіяти функціонуванню підприємства на ринку. Залежно від цього всі контактні аудиторії можна поділити на групи:

– прихильна аудиторія, інтерес якої до підприємства має спонсорський характер (інвестори, банки, біржі тощо);

– бажана аудиторія, зацікавленості якої шукає підприємство, але не завжди знаходить її (засоби масової інформації);

– небажана аудиторія, інтерес якої підприємство намагається не притягувати, але змушено рахуватися з ним, якщо він виникає (управління у справах захисту прав споживачів, податкова адміністрація, поліція, державна інспекція з контролю за цінами тощо).

Для взаємодії з різними типами контактних аудиторій підприємствам потрібно, розробляючи плани маркетингу, передбачати в них заходи в області «паблік рилейшнз», «паблісіті», щоб домогтися від будь-якої контактної аудиторії прихильного ставлення, переваги, схвальних відгуків, а також підтримувати та закріплювати їх.

2. Характеристика взаємовідносин підприємства з контактними аудиторіями

Враховуючи, що будь-яке підприємство функціонує в оточенні різноманітних типів контактних аудиторій, їх необхідно досліджувати, оцінювати вплив на підприємство, розробляти заходи щодо поліпшення відносин з ними.

Суттєве значення в роботі підприємств відіграють **фінансові кола** – впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. До цієї групи відносяться банки та інші кредитні установи, інвестиційні компанії, брокерські фірми і акціонери (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Характеристика взаємовідносин підприємства з фінансовими контактними аудиторіями

Вид аудиторії	Характер впливу на підприємство	Маркетингові рішення підприємства
1. Банки	Надання усіх видів банківських послуг, банківського кредиту, розрахунково-касове обслуговування, контроль за використанням коштів, за дотриманням касової дисципліни, правил розрахунку	Укладання договорів та їх виконання, подання необхідних документів
2. Інвестори	Вкладення власних , позикових, залучених фінансових ресурсів у підприємство	Укладання договорів та їх виконання, подання необхідних документів
3. Фондові біржі	Купівля-продаж цінних паперів	Прийняття рішень про випуск, реалізацію акцій, купівлю цінних паперів
4. Брокерські фірми	Надання комплексу брокерських послуг	Пошук, вибір брокерських фірм, укладання угод
5. Кредитні спілки	Надання різноманітних видів фінансових послуг	Укладання договорів та користування послугами

Фінансовий менеджер повинен домагатися їх прихильного ставлення шляхом публікації річних звітів, відповідей на питання, що стосуються фінансової діяльності, але не є комерційною таємницею. Таким чином фінансовим колам надаються докази фінансової стійкості і у них формується позитивний образ підприємства.

Досить важливе значення для функціонування підприємства мають **засоби масової інформації**: газети, журнали, радіо, телебачення. Їх вплив на підприємство виявляється у поширенні відомостей про нього, публікації статей, редакційних коментарів, інтерв'ю керівників, інформації контролюючих органів про роботу підприємства, про спонсорську діяльність, некомерційні заходи, розміщення рекламних оголошень, виготовлення телевізійних програм, реклами, представницьких фільмів про підприємство. Діяльність підприємства з різними видами ЗМІ полягає у підготовці статей, звітності, прес-релізів, інтерв'ю, прес-конференцій тощо.

Важливою групою контактних аудиторій, які здійснюють свій вплив на діяльність підприємства, є **державні та муніципальні установи**, які займаються наглядом, контролем, регулюванням діяльності підприємства, попередженням порушень (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Характеристика взаємовідносин підприємства з державними та муніципальними установами

Вид аудиторії	Характер впливу на підприємство	Маркетингові рішення підприємства
1	2	3
1. Урядові організації та законодавчі органи	Впливають на систему маркетингу (цілі, завдання, функції, методи), елементи комплексу маркетингу (товари, ціни, розподіл, просування, персонал)	Адаптуються до вимог державних установ, особливо на регіональному та місцевому рівнях, здійснюють моніторинг законодавства, нормативних актів
2. Обласна державна адміністрація (ОДА)	Розробка і реалізація програм економічного і соціального розвитку регіону, видання розпоряджень, контроль діяльності підприємства	Моніторинг діяльності ОДА, вивчення, реалізація розпоряджень, дотримання законодавства
3. Державна інспекція з контролю за цінами	Здійснює державний контроль за дотриманням установленого порядку щодо затвердження і застосування цін і тарифів у підприємствах різних форм власності з метою захисту інтересів споживачів	Дотримання законодавчих, нормативних актів, прейскурантів цін, подання інспекції необхідних матеріалів для перевірки
4. Управління у справах захисту прав споживачів	Контроль дотримання законодавства, правил обслуговування, прав споживачів, консультації з конкретних проблем	Розробка програми маркетингу, заходів мерчандайзингу та їх реалізації
5. Управління екологічної безпеки, Комісія з питань охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів	Контроль за дотриманням законодавства про охорону навколишнього середовища, екологічної безпеки продуктів, раціонального використання ресурсів, сплатою податків, штрафів	Дотримання законодавства про охорону навколишнього середовища, впровадження і використання соціально-відповідального маркетингу, внесення змін у технологію виробництва, удосконалення продукції, переробка відходів. Розробка програм щодо вирішення проблем захисту навколишнього середовища, сплата податків
6. Управління статистики	Контроль за даними звітності про діяльність підприємства. Наявність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів	Своєчасне подання достовірної звітності відповідно до чинного законодавства
7. Центр стандартизації та сертифікації	Випробування і сертифікація товарів, контроль застосування підприємствами стандартів, сертифікатів на товари, послуги	Дотримання законодавства зі стандартизації та сертифікації
8. Санітарно-епідеміологічні служби МОЗ України	Надання відповідних послуг з метою забезпечення діяльності підприємства відповідно до санітарних норм і правил на основі договорів	Укладання договорів із СЕС на обслуговування підприємства

Продовження табл. 9.2

1	2	3
9. Державна податкова адміністрація	Контроль господарсько-фінансової діяльності підприємства, своєчасності та повноти сплати податків, консультування фахівців підприємства	Створення умов для перевірки господарсько-фінансової діяльності підприємства, контролю своєчасності та повноти сплати податків, подання передбаченої законодавством звітності, отримання консультацій
10. Аудиторські фірми	Аудит фінансово-господарської діяльності, відновлення бухгалтерського обліку, оптимізація оподаткування, бізнес-консультації, бізнес-планування	Ознайомлення з комплексом послуг, цінами й тарифами, проведення порівняльного аналізу у фірмах, вибір і укладання контракту
11. Фірми послуг АСУ, інформаційного забезпечення комп'ютерних послуг, інформаційно-обчислювальні центри	Автоматизація господарсько-фінансової діяльності, комп'ютеризація, моніторинг технологічних процесів, обмін інформацією, створення комп'ютерних мереж і підключення до мережі Інтернет, навчання персоналу, консультування, ремонт, модернізація і технічне обслуговування комп'ютерної, копіювальної та іншої оргтехніки	Ознайомлення з комплексом послуг, цінами і тарифами на них, проведення порівняльного аналізу у фірмах, вибір і укладання контракту
12. Фірми зв'язку (кур'єрського, мобільного, телефонного)	Продаж, підключення, гарантійне обслуговування мобільних телефонів і аксесуарів, міжнародний, міжміський телефонний зв'язок, гарантійне і післягарантійне обслуговування	Ознайомлення з комплексом послуг, цінами і тарифами на них, проведення порівняльного аналізу у фірмах, вибір і укладання контрактів
13. Страхові компанії та фонди	Надання певних видів страхових послуг підприємству від різних ризиків	Укладання договорів страхування
14. Торгово-промислова палата (ТПП)	Надання довідково-консультаційних послуг про фірми, товари, ціни, ринки, юридичні, рекламні послуги, видача сертифікатів та актів експертизи походження товарів, присвоєння кодів товарам, здійснення експертизи кількості, якості, комплектності товарів, сприяння розвитку ЗЕД	Користування послугами ТПП, вступ у члени ТПП

Громадські організації (товариства споживачів, громадські групи) є добровільними об'єднаннями громадян, що об'єдналися на основі спільності інтересів для задоволення духовних або інших нематеріальних потреб. Вплив на діяльність підприємства виявляється у захисті прав своїх членів у судовому порядку з питань якості товарів, ціноутворення, продажу товарів у кредит, реклами товарів тощо. Підприємства в свою чергу, пристосовуючись до даної контактної аудиторії, відповідає за дотримання прав споживачів: інформування про товари та послуги, забезпечення їх вибору, належної якості, доступних відповідних цін, реклами, заходів стимулювання, виховання культури споживання, підвищення свого іміджу серед населення.

На регіональному рівні суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснюють **місцеві контактні аудиторії** (общини та релігійні організації). Вони впливають на формування асортименту товарів з урахуванням специфіки потреб і попиту членів громадських організацій, захищаючи їх інтереси. Підприємства в межах своїх маркетингових рішень повинні встановлювати контакти з місцевими контактними аудиторіями, адаптуватися до їх вимог і потреб, стимулюють купівлю товарів, формують попит на товари та послуги.

Вплив на діяльність підприємств здійснюють також **внутрішні контактні аудиторії** (робітники та службовці підприємства). Вони мають свою думку, судження про діяльність підприємств, висловлюють його на загальних зборах акціонерів, керівництву підприємства, розробляють пропозиції, рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства, ефективного досягнення його цілей і завдань, позитивно впливають на роботу, імідж підприємства. Пасивне ставлення до підприємства, недоліків в управлінні, порушення трудової дисципліни можуть негативно впливати на можливість підприємства. В рамках маркетингової діяльності підприємства здійснюють підбір, розстановку кадрів, розробляють заходи щодо мотивації працівників, своєчасного вирішення конфліктних ситуацій, зміцнення трудової дисципліни, контролюють діяльність персоналу.

3. Можливості та небезпеки для підприємства з боку контактних аудиторій

Дослідження взаємовідносин підприємства і контактних аудиторій спрямоване на вивчення потенційних можливостей та загроз, які вони створюють для нього.

До найбільш суттєвих можливостей можна віднести:

– розширення спектра банківських послуг, зростання конкуренції серед фінансових установ, що надає підприємству можливості вибору найбільш привабливих банків, одержання необхідних видів послуг на вигідних умовах;

– засоби масової інформації готові співпрацювати з підприємством, розміщуючи рекламні оголошення, публікуючи статті про діяльність підприємства, організуючи радіо- і телепередачі;

– у Запорізькій області розроблені та прийняті до реалізації програми та концепції розвитку (Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва, Державна стратегія регіонального розвитку)

Підприємству з боку контактних аудиторій можуть загрожувати такі небезпеки:

– посилення державного контролю за дотриманням встановленого порядку затвердження і застосування цін і тарифів, правил обслуговування, прав споживачів, законодавства про охорону навколишнього середовища;

– підвищення тарифів на послуги зв’язку, технічне обслуговування комп’ютерної та копіювальної техніки;

– місцеві ради, адміністрація пред’являє високі вимоги до підприємства відносно інтер’єру, фасадів будинків, у яких вони знаходяться, оформлення рекламних щитів тощо;

– працівники підприємства висловлюють негативну думку щодо ефективної мотивації їх праці.

Усі зазначені можливості та загрози можуть бути розподілені на групи залежно від можливостей їх виникнення (рис. 9.1).

		Можливість успіху	
		Висока	Низька
Привабливість	Висока	1	2
	Низька	3	4

а) матриця можливостей підприємства

		Можливість виникнення подій	
		Висока	Низька
Серйозність	Висока	1	2
	Низька	3	4

б) матриця загроз підприємства

Рисунок 9.1 – Матриці можливосте та загроз контактних аудиторій

Відповідно до матриці можливостей у квадранті (1) подані найбільш перспективні, тобто взаємодія з контактними аудиторіями, які їх створюють є бажаними для співпраці. Відповідно можливості квадрантів (2) і (3) повинні бути більш глибоко проаналізовані. Від взаємодії з контактними аудиторіями, які створюють можливості квадранта (4), можна відмовитися, оскільки вона є неперспективною. У випадку загроз досить суттєвими є ті, що зазначені в квадранті 1 і найменш суттєві – в квадранті 4. На жаль, уникнути взаємодії з певними небажаними контактними аудиторіями неможливо. Однак підприємство може завчасно передбачити свою реакцію на ті загрози, які вони можуть створити.

Отже, за результатами дослідження контактних аудиторій керівники та фахівці підприємства спільно з консультантами повинні розробити програму, у якій передбачити заходи щодо використання найбільш перспективних можливостей, а також заходи відповідної реакції на основні загрози.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте контактні аудиторії як чинник безпосереднього оточення підприємства. Обґрунтуйте необхідність їх класифікації.
2. Визначте коло контактних аудиторій, інтереси яких збігаються з інтересами підприємства й охарактеризуйте їх вплив на підприємство.
3. Наведіть приклади контактних аудиторій, у яких підприємство може не отримати відповідної позитивної реакції.
4. Визначте контактні аудиторії, які виявляють зацікавленість до підприємства, але вони його не цікавлять. Охарактеризуйте їх.
5. Охарактеризуйте ділові відносини фінансових кіл і конкретного підприємства.

6. Наведіть приклади й охарактеризуйте відносини підприємства з різними засобами масової інформації.

7. Як можуть впливати урядові організації т а законодавчі органи на маркетингові рішення підприємства?

8. Охарактеризуйте відносини внутрішніх контактних аудиторій і конкретного підприємства. Запропонуйте шляхи досягнення їх прихильності.

9. Здійсніть групування та систематизацію можливостей і небезпек для конкретного підприємства з боку контактних аудиторій.



ТЕСТИ

1. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за організаційним аспектом?

а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;

б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;

в) рівень цін, система знижок, умови оплати;

г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

2. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за товарним аспектом?

а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;

б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;

в) рівень цін, система знижок, умови оплати;

г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

3. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за ціновим аспектом?

а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;

б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;

в) рівень цін, система знижок, умови оплати;

г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

4. За сукупністю яких показників здійснюється оцінка посередників за транспортним аспектом?

а) темпи зростання збуту, динаміка обсягу продажів, рівень компетентності персоналу;

б) конкурентоспроможність товарів, номенклатура, широта та глибина асортименту;

в) рівень цін, система знижок, умови оплати;

г) собівартість перевезення, дотримання умов перевезення, гарантії збереження вантажу.

5. Будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливає на результати його діяльності, – це:

а) контактні аудиторії; б) конкуренти;

в) посередники; г) постачальники.

6. Тип контактної аудиторії, інтерес якої до підприємства носить спонсорський характер (інвестори, банки, біржі тощо), – це:

а) прихильна контактна аудиторія;

б) бажана контактна аудиторія;

в) небажана контактна аудиторія;

г) дружня контактна аудиторія.

7. Тип контактної аудиторії, зацікавленості якої шукає підприємство, але не завжди

знаходить її (засоби масової інформації), – це:

а) прихильна контактна аудиторія;

б) бажана контактна аудиторія;

в) небажана контактна аудиторія;

г) дружня контактна аудиторія.

8. Тип контактної аудиторії, інтерес якої підприємство намагається не притягувати, але змушено рахуватися з ним, якщо він виникає (управління у справах захисту прав споживачів, фіскальні служби, поліція, державна інспекція з контролю за цінами тощо), – це:

а) прихильна контактна аудиторія;

б) бажана контактна аудиторія;

в) небажана контактна аудиторія;

г) дружня контактна аудиторія.

Література: основна 1, 4, 7; додаткова: 2, 4, 6, 8.



ТЕМА 10
МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: усвідомити сутність внутрішнього середовища організації як елемента мікросередовища підприємства; дослідити основні етапи його аналізу; з'ясувати перспективні напрямки підвищення ефективності використання та управління всіма факторами внутрішнього середовища організації.

Ключові поняття: внутрішнє середовище, економічна ефективність, кадровий зріз, коефіцієнт повноти охоплення функцій.

ПЛАН

1. Складові внутрішнього середовища організації.
2. Методика аналізу внутрішнього середовища. Складання профілю діяльності підприємства.

1. Складові внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище – це сукупність ситуаційних факторів, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів, є в середині організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів (табл. 10.1), кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, які має в розпорядженні підприємство.

Таблиця 10.1 – Зрізи внутрішнього середовища підприємства

Зріз	Сутність
Кадровий	Охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робочих, наймання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між працівниками.
Організаційний	Містить у собі організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування, комунікаційні Процеси.
Виробничий	Охоплює такі процеси як виготовлення або закупівля продукції, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технічного парку, здійснення досліджень і розробок.
Маркетинговий	Охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача, а саме: політику ціноутворення, товарну політику, політику розподілу та збуту, комунікаційну політику.
Фінансовий	Містить у собі процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного формування і використання коштів у підприємстві. Зокрема, це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

2. Методика аналізу внутрішнього середовища. Складання профілю діяльності підприємства

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

– оцінку застосовуваних стратегій;

– аналіз використання потенціалу підприємства;

– порівняльний аналіз конкурентних переваг;

– виявлення сильних та слабких сторін підприємства.

Оцінку застосовуваних стратегій доцільно здійснювати на основі результатів їх реалізації:

– показників зовнішньої ефективності стратегії;

– показників внутрішньої ефективності стратегій.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність діяльності підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених цілей (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Оцінка ступеня досягнення цілей

Види цілей	Зміст цілей	Ступінь досягнення			Мета не досягнута – 0 балів
		Повна – 3 бали	Неповна – 2 бали	Часткова – 1 бал	
1. Загальна					
2. Організаційна					
3. Маркетингова					
4. Соціальна					
5. Фінансова					
Підсумкова оцінка		0 < X < 15			

Оцінка **внутрішньої ефективності стратегії** здійснюється на основі розрахунку системи показників економічної ефективності підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники, які характеризують виробничий потенціал підприємства (табл. 4.3):

– коефіцієнт зносу основних засобів;
– коефіцієнт оновлення основних засобів;
– коефіцієнт вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан і ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітного періоду складають нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які поступили за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на початок звітного періоду.

За наслідками аналізу робиться висновок щодо абсолютної величини і структури балансу, динаміка зміни вартості активів підприємства, окремих

статей балансу підприємства порівняно з попередніми періодами, наголошуються позитивні і негативні тенденції таких змін. Особлива увага приділяється наявності і структурі простроченої заборгованості підприємства.

Таблиця 10.3 – Аналіз майнового стану

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	р.1012 Ф. №1
		р.1011 Ф. №1
Коефіцієнт оновлення	збільш.	р.260 гр.5 Ф. № 5
		р.1011 гр.4 Ф. №1
Коефіцієнт вибуття	менше ніж к-т 1.2	р.260 гр.8 Ф. № 5
		р.1011 гр.3 Ф. №1

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.4):

– коефіцієнта покриття;
– коефіцієнта швидкої ліквідності;
– коефіцієнта абсолютної ліквідності;
– показник чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства і показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Таблиця 10.4 – Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт покриття	>1	р.1495 Ф.№1/ р.1595+р.1695+ +р.1700 Ф.№1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	р.1165+ р.1160+ (р.1120+…+р.1155) Ф.№1
		р.1695 + р.1700 Ф.№1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільш.	р.1165+ р.1160 Ф.№1
		р.1695 + р.1700 Ф.№1
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	>0, збільш.	Ф1р.1195-1695, або Ф1р.1495+1595 - 1095

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних

зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями. Його наявність і величина свідчать про можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.5):

– коефіцієнта платоспроможності (автономії);
– коефіцієнта фінансування;
– коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами;
– коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Таблиця 10.5 – Аналіз платоспроможності

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	ф1р.1495 / ф1р.1900
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	ф1 р.(1595+1695+1700) / ф1р.1495
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	ф.1 (р.1195 - р.1695)/ф.1р.1695
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	ф.1 (р.1195 - р.1695)/ф.1р.1495

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.6):

– коефіцієнта оборотності активів;
– коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
– коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
– коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей;
– коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
– коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
– коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Таблиця 10.6 – Аналіз ділової активності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	ф.2р.2000/ ф.1(р.1195(гр.3)+р.1195(гр.4))/2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	ф.2р.2000 / ф.1((р.1610/ р1695)гр.3+ +(р.1610/-р.1695)гр.4)/2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	ф.2р.2000 / ф.1((р.1120/ р1195)гр.3+ +(р.1120/-р.1195)гр.4)/2
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	360 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	ф.2р.2050/ ф.1((р.1100/ р.1110)гр.3+ +(р.1100-р.1110)гр.4)/2
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	ф.2р.2000/ ф.1(р.1300(гр.3)+ +(р.1300(гр.4))/2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	ф.2р.2350/ ф.1(р.1495(гр.3)+ +(р.1495(гр.4))/2

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середній величині підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству.

Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній

період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 10.7):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Таблиця 10.7 – Аналіз рентабельності підприємства

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	ф2 р.2350 або2355 / ф1р.(1300(гр3) + 1300(гр4)) / 2
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	ф2р.2350 або2355. / ф1р.(1495(гр3) +1495(гр4)) / 2
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	ф2р.2190 або 2195. / ф2р.2000
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	ф2р.2090 або2095. / ф2р.2050

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі:

– вивчення основних регламентуючих документів підприємства (статуту, штатного розкладу, наказів про розподіл функціональних обов'язків, положення про функціональні відділи і служби, посадових інструкцій виконавців);

– спостереження за змістом діяльності фахівців і керівників;

– аналізу протоколів загальних зборів трудового колективу і нарад працівників апарату управління.

Аналізуючи організацію управління, необхідно виявити рівні ієрархії управління, визначити основні формальні вертикальні та горизонтальні комунікації, вид організаційної структури управління. Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи рекомендується скласти та проаналізувати матрицю функцій (табл. 10.8).

Таблиця 10.8 – Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємства

Загальні служби / Функції управління	Комерційний відділ	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Інші відділи
Планування				
Організація				
Облік й аналіз				
Контроль				

На підставі аналізу матриці функцій доцільно визначити, чи всі види робіт розподілені між відділами, чи не відбувається дублювання функцій в їх діяльності, розрахувати по кожному підрозділу коефіцієнт повноти охоплення функцій:

$$K_{\text{повноти охоплення}} = V_{\text{вик.функцій}} / V_{\text{всіх функцій}}$$

Із метою оцінки доцільності функціональних підрозділів консультанти можуть використати методику, що запропонована в табл. 10.9.

На основі аналізу даних табл. 10.9 повинна бути визначена сфера необхідних інновацій в організації управління підприємством, його розвитку.

У процесі **аналізу комунікаційних процесів** рекомендується оцінити налагодженість вертикальних та горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників про процеси, що відбуваються в системі управління, ступінь використання сучасних засобів комунікацій (високий ступінь, задовільний, низький ступінь) і зробити висновок про відповідність системи комунікацій запропонованим вимогам.

При дослідженні **маркетингової діяльності** необхідно:

– охарактеризувати маркетингову стратегію підприємства;

– охарактеризувати товарну політику, оцінити широту та глибину асортименту, оцінити частку товарів «ринкової новизни»;

Таблиця 10.9 – Оцінка доцільності організаційної структури управління підприємством

Найменування функціонального підрозділу	Кількість працівників	Підпорядкованість підрозділу	Результативність діяльності підрозділу	Оцінка доцільності підрозділу			
				За назвою	За чисельністю	За підпорядкованістю	За результативністю
Підрозділ 1							
Підрозділ 2							
…							
Підрозділ n							

– охарактеризувати цінову політику й основні цінові стратегії у розрізі товарних груп;

– охарактеризувати політику розподілу товарів, вивчивши рівні каналів розподілу, застосовувані методи доставки, операції щодо доведення товарів до покупця, використані стратегії управління товарними запасами.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь (висока, середня, низька) маркетингової активності підприємства (табл. 10.10).

Таблиця 10.10 – Оцінка маркетингової активності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Здійснення сегментації ринку			
2. Визначення переваг споживачів			
3. Вивчення конкурентів			
4. Ступінь змін асортименту товару з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років			
5. Рівень контролю за якістю товару			
6. Використання торгової марки			
7. Урахування еластичності попиту при встановленні ціни			
8. Застосування системи знижок із ціни			
9. Використання прогресивних методів продажу			
10. Рівень сервісу			
11. Оцінка ефективності каналів розподілу			
12. Використання заходів стимулювання збуту			
13. Оцінка ефективності рекламних заходів			

При оцінці потенціалу підприємства, факторів його внутрішнього середовища, важливе значення має **аналіз кадрової структури**: динаміки та складу персоналу, рівня фахової підготовки та кості розстановки кадрів.

Для аналізу кадрової структури потрібно здійснити розподіл працівників на групи відповідно до виконуваних функцій (табл. 10.11).

Таблиця 10.11 – Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення, +/–	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
Адміністративно-управлінський						
Виробничий, торгово-оперативний						
Допоміжний						
Разом						

Ефективність підприємства безпосередньо залежить від рівня освіти персоналу (табл. 10.12)

Таблиця 10.12 – Характеристика рівня освіти персоналу

Рівень освіти	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення, +/–	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
Вища						
Середня спеціальна						
Загальна середня						
Неповна середня						
Разом						

Дослідження вікової структури персоналу (табл. 10.13) свідчить, по-перше, про його потенціал, сучасність знань, по-друге, про рівень досвіду, по-третє, наявні тенденції зміни кваліфікації в кожній віковій групі.

Таблиця 10.13 – Характеристика складу персоналу за віком

Вік персоналу	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення, +/–	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
До 30 років						
Від 30 до 45 років						
Від 45 до 55 років						
Разом						

Рівень ефективності виконання завдань та досягнення цілей підприємства безпосередньо залежить від якості розстановки кадрів, розподілу між ними обов'язків, повноважень, функцій (табл. 10.14).

Таблиця 10.14 – Показники для визначення якості розстановки кадрів на посадах

Показники	Посади, що потребують заміщення				Посади, які не потребують заміщення	
	Із вищою освітою		Із середньою освітою		Із вищою або середньою фаховою освітою	
	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік
1. Кількість посад за штатним розкладом						
2. Заміщено посад працівниками - із вищою освітою - із середньою спеціальною освітою - разом						

Продовження табл. 10.14

3. Не мають вищої та середньої фахової освіти						
4. Усього працівників						

За результатами даної таблиці можна зробити висновок про необхідність навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Оскільки важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, доцільним є проведення аналізу динаміки кадрів, його стабільності та руху (табл. 10.15).

Таблиця 10.15 – Характеристика динаміки кадрів

Показники	Формули для розрахунку	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення, +/–
1. Середньооблікова чисельність працівників				
2. Прийнято працівників				
3. Вибуло працівників: 3.1 за власним бажанням 3.2 за порушення трудової дисципліни 3.3 за скороченням штату				
4. Коефіцієнт прийому	стр.2/стр.1			
5. Коефіцієнт звільнення	стр.3/стр.1			
6. Коефіцієнт скорочення	стр.3.3/стр.1			
7. Коефіцієнт плинності кадрів	стр.(3.1+3.2)/стр.1			
8. Коефіцієнт загального обороту кадрів	стр.(2+3)/стр.1			

Організаційна культура є наслідком норм поведінки, ділової етики, стилів та філософії керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, усталених традицій на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки формальних правил і процедури менеджменту.

Оцінка **іміджу підприємства** є сукупністю оцінок діяльності підприємства:

– діловий рейтинг – сукупність оцінок діяльності зі сторони конкурентів;

– споживчий рейтинг – сукупність оцінок діяльності зі сторони споживачів та громадськості;

– престижний рейтинг – сукупність оцінок зі сторони працівників та власників підприємства;

– міжнародний рейтинг – сукупність оцінок з боку закордонних фірм-партнерів.

Результати аналізу факторів внутрішнього середовища можуть бути згруповані в профілі діяльності підприємства (табл. 10.16), відповідно до якого можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 10.16 - Профіль діяльності підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей			
2	Рівень ризику банкрутства підприємства			
3	Ступінь доцільності організаційної структури			
4	Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві			
5	Стиль керівництва			
6	Рівень прибутку			
7	Частка ринку			
8	Система контролю якості товару			
9	Ширина асортименту			
10	Гнучкість цінової політики			
11	Доцільність договірної політики			
12	Система організації збуту			
13	Рівень сервісу			
14	Система стимулювання покупців			
15	Ступінь маркетингової активності			
16	Дослідження та розробки (НДДКР)			
17	Стан матеріально-технічної бази			
18	Кваліфікаційний склад кадрів			
19	Оцінка руху кадрів			
20	Ступінь мотивованості кадрів			
21	Фінансові можливості підприємства			
22	Організаційна культура			
23	Рейтингова оцінка підприємства			

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність внутрішнього середовища як елемента мікросередовища підприємства.
2. Охарактеризуйте структуру внутрішнього середовища підприємства.
3. Розкрийте послідовність аналізу внутрішнього середовища.
4. Охарактеризуйте систему показників економічної ефективності та фінансового стану підприємства.
5. Розкрийте сутність аналізу кадрової структури підприємства.
6. Визначте підходи та способи оцінки іміджу підприємства.
7. Яким чином може бути організована дослідницька діяльність на підприємстві?



ТЕСТИ

1. Сукупність ситуаційних факторів, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів, є в середині організації, формують собою:

а) зовнішнє середовище прямої дії; б) внутрішнє середовище;
в) зовнішнє середовище непрямої дії; г) навколишнє середовище.

2. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації належать:

а) споживачі, конкуренти, закони;
б) цілі, завдання, конкуренти;
в) персонал, технології, структура;
г) структура управління, цілі, споживачі
3. До внутрішнього середовища належать:
а) постачальники, закони і державні установи, споживачі, конкуренти;
б) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, технології;
в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура
г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.
4. Що являє собою мета організації?
а) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
б) результат діяльності організації;
в) конкретний результат діяльності;
г) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.
5. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:
а) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
б) досяжність, орієнтація у часі і дублювання;
в) орієнтація у часі і конкретність;
г) недосяжність, орієнтація на споживачів.
6. Що являє собою технологія?
а) процес побудови системи управління підприємством;
б) перетворення вхідних елементів у вихідні;
в) процес використання ресурсів, які є в організації;
г) засіб перетворення вихідних елементів.
7. Що являє собою завдання?
а) види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений період для досягнення загальних цілей;
б) засіб перетворення вхідних елементів у вихідні;
в) робота з предметами праці;
г) робота, яку виконують робітники.
8. Управлінський персонал – це:
а) сукупність працівників, які мають спеціальну підготовку та виконують функції управління;
б) працівники, які керують робітниками, незалежно від наявності чи відсутності спеціальної підготовки;
в) працівники, які мають вищу освіту і займають керівні посади в державних органах влади;
г) сукупність працівників, які виконують певні функції, направлені на виконання цілей організації.
9. Який зріз внутрішнього середовища організації охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робочих, наймання та просування кадрів, оцінка результатів праці та стимулювання, створення та підтримка стосунків між працівниками?
а) кадровий; б) організаційний;
в) виробничий; г) маркетинговий.
10. Який зріз внутрішнього середовища організації охоплює такі процеси, як виготовлення або закупівля продукції, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технічного парку, здійснення досліджень і розробок?
а) кадровий; б) організаційний;
в) виробничий; г) маркетинговий.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання. Проведіть дослідження факторів внутрішнього середовища підприємства: кадри, маркетинг, фінанси, виробництво. Вибір підприємства здійсніть самостійно. Для оцінки доцільно використовувати форми фінансової звітності:

- Форма № 1-к «Консолідований баланс»;
- Форма № 2-к «Консолідований звіт про фінансові результати».

Література: основна 1, 3, 4, 7; додаткова: 1, 2, 4, 6, 8.

ГЛОСАРІЙ

Аутсорсинг – сукупність запрограмованих дій керівництва, спрямованих на підвищення ефективності й конкурентоздатності організації шляхом нового формування процесів праці, коштів, організаційної структури людських ресурсів у галузі інформаційних технологій, управлінської, комерційної або фінансової діяльності

Аутстафінг – передбачає не виконання яких-небудь видів послуг, а надання виконавцем свого працівника (фрілансера) чи групи працівників замовникові.

Ауттаскінг – подібний до аутсорсингу і передбачає передачу окремих завдань іншій організації.

Бенчмаркінг – аналітичний прийом, який концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій або функцій організації та порівнянні їх із стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, які зумовили досягнення ефективних результатів.

Брокер – посередник, що продає товар, не здобуваючи його у власність, а лише зводячи продавця і покупця й одержуючи від угоди комісійну винагороду, є особою, яка самостійна або від брокерської контори працює на біржі, де за замовленням виробника реалізує частку продукції.

Дилер – оптовий, рідше роздрібний посередник, що здійснює операції від свого імені та за свій рахунок.

Дистриб'ютор – оптові та роздрібні посередники, що здійснюють операції від імені виробника, але за свій рахунок. Вони мають різного роду знижки й пільгові умови закупівлі від постачальника: товарний кредит, умови постачання товару на консигнацію, суттєве відстрочення платежу, право першого відвантаження тощо.

Конкурентна перевага – особливості чи властивості (атрибути) товару або торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

Конкурентоспроможність (КС) – здатність забезпечити кращу позицію порівняно з конкуруючим підприємством, сукупність переваг і властивостей об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами на певному ринку.

Консалтинг – професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних і об'єктивних порад і технічної допомоги кваліфікованими фахівцями фірмам, організаціям, окремим підприємцям (клієнтам) із метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Консультант – фізична чи юридична особа, яка надає консультаційні послуги, як правило, на комерційній основі.

Консультаційна організація – підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

Консультаційна послуга – інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Консультаційна пропозиція – документ, який супроводжує первинний контакт та передує остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта.

Консультаційна угода (контракт) – документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта.

Консультування – підприємницька діяльність щодо надання допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, а також в досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій.

Контактні аудиторії – будь-яка група, що проявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства та впливає на результати його діяльності.

Коучинг – консультаційна послуга щодо особистісного тренування, спрямованого на досягнення кращих результатів шляхом стимулювання самоаналізу, саморозвитку, самонавчання та самореалізації.

Маркетинг консалтингових послуг – процес, покликаний домогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Модель консультування – схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом.

Оферта – письмова комерційна пропозиція, спрямована на укладання угоди щодо купівлі-продажу певного товару чи послуги.

Реінжиніринг – комплексне оздоровлення бізнес-процесів, це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких покращень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс.

Ринок консультаційних послуг – сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаних із процесом їх купівлі-продажу.

Сегментація ринку – процес розподілу ринку на сегменти, які характеризуються однаковою реакцією на заходи комплексу маркетингу.

Спосіб консультування – обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування.

Управління враженнями клієнта (Customer Experience Management – CEM) – концепція, сконцентрована на клієнті, враховуючи не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінності під час ухвалення рішення, процесу здійснення купівлі та безпосередньо споживання.

Управлінська ситуація – стан об'єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб'єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Артюхіна М. В. Вдосконалення управління консалтингом у сфері міжнародного науково-технічного співробітництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8 (254). С. 69–81.

2. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.

3. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків. URL: https://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3_Biznes-konsalting_NP_vnutri.pdf (дата звернення 13.02.2025).

4. Основи управлінського консультування : конспект лекцій / уклад. М. М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi20/0016757.doc (дата звернення 13.02.2025).

5. Свирид З. В. Моделі взаємовідносин суб'єктів політичного консалтингу: зарубіжний і вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми сучасної науки.* 2018. № 2. С. 32–38.

6. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ». URL: https://core.ac.uk/download/pdf/161791102.pdf (дата звернення 13.02.2025).

7. Консалтинг в зовнішньоекономічній діяльності : метод. рек. до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» / А. С. Чкан, К. В. Сухарева, О. М. Олійник та ін. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 81 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.
2. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управлінський консалтинг (тренінг)» : для студентів спец. 073 «Менеджмент» усіх форм навчання, магістерський рівень / уклад. О. Ю. Лінькова. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 214 с.
3. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
3. Науковий консалтинг та доброчесність: як обійти пастки? : зб. есе програми автор. курсу (19 лютого – 19 березня 2024 р.) / упоряд.: А. Артюхов, М. Віхляєв, Ю. Волк. Львів; Торунь : Liha-Pres, 2024. 68 с.
4. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
5. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

Додаткова:

1. Бізнес-консалтинг у нових реаліях господарської діяльності в Україні : круглий стіл у редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право». 2 червня 2022 року. *Економічна теорія та право*. 2022. 2(49). С. 112–153.
2. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105–109.
3. Гриценко А., Нечипорук Л., Зеленська К., Свириденков К. Новітні напрями бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2022. 4(51). С. 20–43.
4. Грудзевич Ю. Роль консалтингових компаній у забезпеченні ефективного податкового планування для малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 1–6.
5. Губін К. Г. Шляхи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. 2(45). С. 52–67.
6. Дискусійні проблеми бізнес-консалтингу: наукова дискусія в редакції збірника наукових праць «Економічна теорія та право». 12 травня 2021 року. *Економічна теорія та право*. 2021. 2(45). С. 130–147.
7. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. 1(40). С. 58–73.
8. Камінська Т. М. Послуги міжнародного бізнес-консалтингу на фармацевтичному ринку України. *Економічна теорія та право*. 2021. 3(46). С. 57–72.
9. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий

бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 1(59). С. 112–117.

10. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Бізнес інформ*. 2020. № 9. С. 270–276.

11. Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Понедільчук Т. В., Черняєв О. С. Європейські моделі правового регулювання підприємництва: інтеграція бізнесаналітики, управлінського консалтингу й інноваційних інформаційних технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 40–47.

12. Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифоровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. 1(44). С. 29–45.

13. Марченко О. С., Мужиловський А. А. Інноваційний консалтинг у системі бізнес-інновацій: сучасні напрями та послуги. *Економічна теорія та право*. 2023. № 3(54). С. 22–43.

14. Марченко, О. С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. 2(45). С. 32–51.

15. Мотузка О. М., Кобилинська Т. В. Особливості екологічного консалтингу в міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. 17 с.

16. Тупкало В. М. Метод реалізації проектів менеджмент-консалтингу на основі системного бізнес-орієнтованого підходу *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 306–314.

17. Чередніченко Ю. В., Штулер Г. Г. Визначення ефективності управління витратами як інструмент бізнес-консалтингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2(236). С. 79–86.

18. Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. 2(41). С. 69–90.

19. Штулер Г. Г., Лакас В. В. Управління витратами як інструмент ефективного бізнес-консалтингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 2(224). С. 103–108.

20. Янчук Т. В., Землякова О. Д. Маркетингові дослідження як продукт консалтингового бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. С. 1–6.

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Олійник Олександр Миколайович
Бікулов Дамір Тагірович
Маркова Світлана Вікторівна
Головань Ольга Олексіївна
Петрова Катерина Володимирівна
Маказан Євгенія Василівна
Сухарева Катерина Володимирівна

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Рецензент *О. С. Верітова*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *О. О. Головань*