

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**В. А. Коростельов**  
**УПРАВЛІНСЬКЕ**  
**КОНСУЛЬТУВАННЯ**

*Навчальний посібник*

Київ 2003

ББК 65.290-2я73  
К68

Рецензенти: *І. К. Бондар*, д-р екон. наук, проф.  
*В. Є. Воротин*, канд. екон. наук

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії  
управління персоналом (протокол № 4 від 22.04.03)*

**Коростельов В. А.**

К68      Управлінське консультування: Навч. посіб. — К.: МАУП,  
2003. — 104 с. — Бібліогр.: с. 102.

ISBN 966-608-283-7

У посібнику висвітлено формування системи знань у галузі управлінсько-го консультування — комплексного і ефективного засобу допомоги бізнесменам і менеджерам у сфері діагностики бізнесу, названо причини існуючих труднощів і шляхи їх вирішення. Посібник має надати реальну допомогу в навчанні та практичній діяльності щодо вдосконалення системи менеджменту організацій.

Для студентів, аспірантів, менеджерів організацій, які вивчають проблеми сучасного управління.

**ББК 65.290-2я73**

ISBN 966-608-283-7

© В. А. Коростельов, 2003  
© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2003

В умовах переходу до ринкової форми господарювання великої актуальності набуває проблема прийняття менеджерами підприємств самостійних рішень не тільки відносно поточних, але й довгострокових, стратегічних питань. При цьому, слід особливо зауважити, значною мірою збільшується ціна помилки керівника. Тому не випадково в усьому світі протягом останніх 30–40 років підвищується зацікавленість в управлінському консультуванні, що за цей час зазнало істотної трансформації і зараз виступає у формі консалтингу як комплексний та ефективний засіб допомоги бізнесменам і менеджерам у галузі діагностики стану бізнесу, з'ясування причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень.

Роль управлінського консультування зростає також внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні компанії чи організації. Компанії, які успішно діють, тим і відрізняються від збанкрутілих, що вони спроможні розробити ефективну систему пристосування до змін у зовнішньому середовищі, а саме до:

- впливу з боку економічних, науково-технічних, соціальних, державних інституцій;
- тиску з боку колективних, групових, індивідуальних інтересів;
- змін, що відбуваються щодо кількості та якості робочої сили, зростання її вартості тощо.

Слід особливо наголосити, що всі ці заходи здійснюються на основі широкого застосування міцного потенціалу управлінського консультування. Більш того, саме управлінське консультування дозволяє запобігти значних втрат, які можуть статися через припущення грубих помилок менеджерами, керівниками, власниками при плануванні, налагодженні стосунків між співробітниками та недосконалії системі контролю.

З урахуванням вищезазначеного:

**метою** посібника є аналіз потенціалу сучасного управлінського консультування як дуже ефективного засобу прогнозування і подолання бізнес-труднощів;

**головними завданнями** посібника є:

- *теоретичне* — полягає в розкритті змісту системи управлінського консультування, її можливостей у вирішенні важливих управлінських питань;
- *практичне* — містить розробку рекомендацій щодо ефективного використання потенціалу управлінського консультування в розвитку реального бізнесу.

Виходячи з цього, посібник має два розділи:

1. *Зміст та роль управлінського консультування.*
2. *Найактуальніші напрямки консалтингової допомоги.*

Для надання читачеві можливості перевірити свої знання та ступінь опанування матеріалу в посібнику використано тестові запитання та завдання. Після кожної теми наводиться контрольний модуль, відповіді до якого допоможуть визначити рівень знань з ключових проблем теми.

Для роботи з тестовими завданнями та запитаннями радимо скористатися таким алгоритмом:

- уважно прочитати запитання чи завдання;
- з усіх варіантів відповідей знайти вірну. Звертаємо увагу, що в наведених варіантах відповідей вірними можуть бути всі. Проте треба знайти найвірніший та найповніший варіант;
- зробити помітку про ваш вибір;
- підрахувати кількість вірних відповідей.

При оцінці знань використовується така шкала:

- **не менш 90 %** правильних відповідей – *відмінно*;
- **не менш 70 %** правильних відповідей й більше – *добре*;
- **не менш 40 %** правильних відповідей й більше – *задовільно*;
- **менш 40 %** правильних відповідей – *незадовільно*.

## ЗМІСТ ТА РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

### Призначення розділу

Метою розділу є виявлення можливостей управлінського консультування і розробка рекомендацій щодо ефективного використання його потенціалу в розвитку реального бізнесу. У зв'язку з цим розв'язуються такі два головні завдання:

- розкрито зміст консалтингової діяльності, тобто продемонстровано привабливість цієї діяльності для бізнесменів і менеджерів;
- показано умови успішного консультування, тобто читачам надано можливість подивитися “на консалтингову кухню” зсередини, уявити собі приховану технологію підготовки і проведення консалтингової діяльності.

Розділ містить модулі, що розкривають основний зміст управлінського консультування:

МОДУЛЬ 1.1. Консультування як бізнес.

МОДУЛЬ 1.2. Консалтинговий цикл.

МОДУЛЬ 1.3. Маркетинг у сфері консалтингу.

МОДУЛЬ 1.4. Фінансове планування в консалтинговій компанії.

МОДУЛЬ 1.5. Навички презентації.

МОДУЛЬ 1.6. Мистецтво ведення переговорів.

МОДУЛЬ 1.7. Організація контролю та звітності в консалтинговій компанії.

### 1.1. КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК БІЗНЕС

*Консультування і консалтинг. Чому є попит на послуги консультантів? Основні види і завдання консультування. Система “Консультант — Клієнт”. Критерії професіоналізму консультанта.*

Місце і роль консалтингових організацій у забезпеченні розвитку підприємництва визначаються, перш за все, самою природою

консалтингу, для з'ясування якої треба насамперед уявляти принципів різницю між консультуванням і консалтингом. Слід знати, що **консультування** — це є навчання і допомога порадами, а **консалтинг** — допомога у вирішенні проблем замовника. Тобто *консалтинг виступає як комплексна послуга з проведення діагностики та лікування бізнесу*. На практиці це передбачає такі етапи:

- збір загальної інформації про бізнес;
- виявлення симптомів захворювання чи ускладнення;
- з'ясування проблем, тобто основних “слабких місць”, що створюють симптоми “хвороби” бізнесу і знижують його ефективність;
- пошук альтернативних рішень, що ведуть до усунення проблем та супутніх симптомів;
- розробка та впровадження рекомендацій щодо покращення ситуації.

Уявлення про природу консалтингу сприяє також пошук відповіді на запитання: “**ЧОМУ КОРИСТУЮТЬСЯ ПОСЛУГАМИ КОНСУЛЬТАНТИВ?**”

Тому що консультанти мають деякі якості, яких немає в інших. Це є в першу чергу:

- особливі професійні знання та навички;
- здібність надати інтенсивну професійну допомогу;
- неупереджений погляд на проблему з іншого боку;
- володіння технологією обґрунтування рішень, прийнятих керівництвом;
- здійснення навчання шляхом консультування.

Отже, консалтинг має свій предмет діяльності, свої специфічні технології, а також своїх фахівців, які, у свою чергу, повинні мати високий рівень професіоналізму.

### **Гарний консультант: хто це є такий?**

До основних критеріїв професіоналізму консультанта можна віднести такі:

- видатні здібності до діагнозу, аналізу, синтезу;
- дуже розвинене уявлення;
- чесність та цілісність;
- надзвичайну комунікаційну майстерність (усну та писемну);
- здібність встановлювати продуктивні стосунки з іншими;
- щире прагнення навчати, тренувати та допомагати іншим;
- здібність бачити картину в цілому;
- бажання розвивати нові методи дослідження та навчання;
- ентузіазм та завзятість.

Спираючись на ці особисті та професійні якості, бізнес-консультант надає суттєву практичну допомогу підприємцям і менеджерам щодо вирішення широкого кола питань з покращення системи управління підприємством або організацією. Окреслимо коло цих питань, згрупувавши їх у сім блоків.

**Основними завданнями консалтингу є такі:**

- надання інформації клієнту;
- проведення діагностики проблем, що турбують клієнта;
- розробка рекомендацій, що ґрунтуються на професійному діагнозі стану бізнесу;
- надання допомоги в реалізації рекомендацій;
- створення атмосфери однастайності та обов'язковості стосовно прийнятого керівництвом рішення;
- сприяння підвищенню кваліфікації клієнта;
- суттєве поліпшення ефективності роботи організації.

Наведемо стислу розшифровку деяких із зазначених завдань.

**Надання інформації клієнту**

Однією з найважливіших потреб підприємця є потреба в актуальній та надійній інформації. Величезний обсяг і різноманітність інформації часто роблять цю проблему “непідійомною” для майже завжди перевантаженого бізнесмена. Тому її вирішення буде доцільніше передати консультантам, які спроможні не тільки відслідковувати нові “хвилі” в інформаційному просторі, але й надавати споживачеві інформацію в належній формі. З нашого досвіду ми знаємо, що на таку форму класифікації інформації існує дуже великий попит (див. табл. 1 на с. 8).

**Проведення діагностики проблем, що турбують клієнта**

Уся складність бізнес-діагностики полягає в тому, що дуже часто справжня проблема є прихованою серед багатьох симптомів та інших проблем. Тому треба мати певні навички і досвід для їхнього вірного визначення та класифікування. Але насамперед важливо мати чітке уявлення про існуючі розбіжності між симптомами і проблемами.

*Симптоми* — це є ознаки, показники наявності проблеми. Вони як індикатори висвітлюють не саму проблему, а лише її присутність. Наприклад, падіння товарообігу компанії, скарги покупців, незадоволеність працівників тощо.

*Проблеми* — це є вже глибинні слабкості компанії: низька якість її товарів, незадовільне сервісне обслуговування тощо. Необхідно також визначити певну ієрархію проблем, щоби прозирнути до самої суті.

Таблиця 1

## Структура необхідної бізнес-інформації

<b>Загальна ринкова інформація</b>	<b>Інформація про споживачів</b>	<b>Інформація про конкурентів</b>	<b>Інформація про постачальників</b>	<b>Інформація щодо державного регулювання</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективи розвитку галузі</li> <li>• Становище на ринку кредитів</li> <li>• Демографічна і соціологічна інформація тощо</li> <li>• Стан фондового ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення головних споживачів</li> <li>• Перспективи їхнього розвитку</li> <li>• Визначення кола осіб, які мають вплив при прийнятті рішень</li> <li>• Виявлення потенційних споживачів тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективи розвитку виробничих фондів</li> <li>• Зусилля щодо підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>• Заходи щодо підвищення мотивації персоналу</li> <li>• Політика у сфері ціноутворення тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективи розвитку ринку техніки та обладнання</li> <li>• Нове на ринку сучасних технологій</li> <li>• Новини ринку сировини, палива тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни в оподаткуванні</li> <li>• Нове у бухгалтерському обліку та звітності</li> <li>• Зміни в митному законодавстві тощо</li> </ul>

Для проведення ефективної діагностики доцільно використовувати такі засоби (див. табл. 2):

Таблиця 2

## Основні методи ефективної діагностики бізнесу

<b>Аналіз документації організації</b>	<b>Анкетування та опитування працівників</b>	<b>Інтерв'ювання менеджерів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчення планової та звітної документації</li> <li>• Аналіз внутрішніх нормативів і стандартів</li> <li>• Аналіз скарг споживачів тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оціночне опитування з метою виявлення ставлення до існуючої системи управління</li> <li>• Опитування з метою виявлення цікавих ініціатив і пропозицій тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фронтальне інтерв'ювання з метою вивчення загального стану системи управління</li> <li>• Тематичне інтерв'ювання з метою поглибленого аналізу стану справ</li> </ul>



## **Розробка рекомендацій, що ґрунтуються на професійному діагнозі стану бізнесу**

Проведена діагностика надає достатній матеріал для аналізу проблем, що турбують клієнта, але фактично є лише підготовчою роботою для формування ефективних рекомендацій щодо вирішення цих проблем. При цьому справжнє мистецтво бізнес-консультанта полягає у вмінні відібрати з багатьох альтернативних варіантів найоптимальніший і запропонувати його для вирішення проблем.

Найчастіше рекомендації виступають у розробці програми конкретних дій з вирішення тієї чи іншої проблеми. Прикладом такого документа може бути антикризова програма, що представлена у цьому посібнику в найзагальнішому вигляді (див. табл. 3):

*Таблиця 3*

### **Антикризова програма підприємства**

<b>Зміст діяльності</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Відповідальні</b>	<b>Ресурси</b>
Розробка оновленої загальної стратегії підприємства			
Формування ефективної маркетингової стратегії			
Стратегія оновлення продукції підприємства			
Розробка сучасної кадрової стратегії			
Вдосконалення фінансової стратегії підприємства			

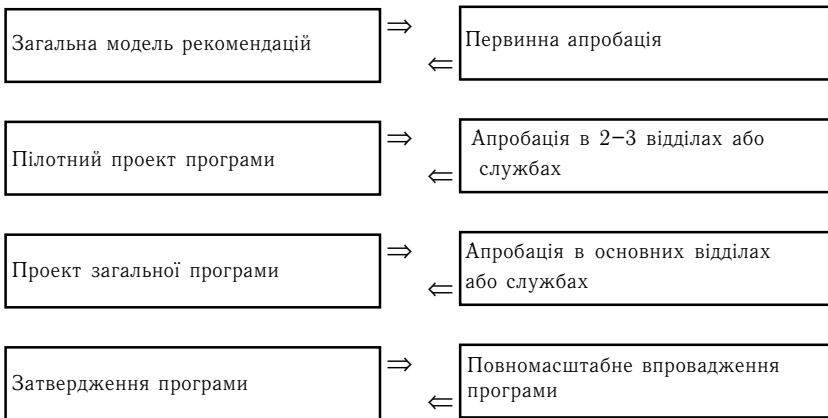
### **Надання допомоги в реалізації рекомендацій**

Принциповим моментом у консалтинговій діяльності є те, що після розробки рекомендацій слідує етап впровадження. Більш того, на практиці розробка рекомендацій та їх впровадження здійснюються майже одночасно. Тобто використовується така багатоітераційна технологія: всі пропозиції проходять апробацію, до них вносяться поправки, вони стають конкретнішими. Потім — знову фаза перевірки практикою з наступним корегуванням рекомендацій.

У реальному консалтингу часто використовується певний алгоритм розробки та впровадження рекомендацій (див. рис. 1 на с. 10).

### **Сприяння підвищенню кваліфікації клієнта**

Це є ще однією характерною рисою і відзнакою консалтингу. На практиці розробка рекомендацій та їх впровадження відбуваються паралельно з проведенням тренінгів, семінарів, нарад з керівництвом,



*Рис. 1. Розробка та впровадження рекомендацій*

менеджерами, виконавцями. Адже без цієї освітньої підтримки сам процес вирішення проблем підприємства суттєво гальмується і ускладнюється.

Природно, що програма тренінгового циклу формується залежно від проблем, які розв'язуються. Але при вирішенні проблем малих підприємств, що створені нещодавно або ще тільки створюються, можна запропонувати навчальний план, який використовується протягом багатьох років і довів свою ефективність.

У тренінгів багато переваг, але варто вказати одну, на наш погляд, суттєву. Крім безпосереднього підвищення кваліфікації підприємців, вони в подальшому дають їм змогу самостійно організувати навчання своїх підлеглих за аналогічною технологією (див. табл. 4):

*Таблиця 4*

**Навчальний план тренінгового циклу  
“Сприяння розвитку малого бізнесу” (приклад)**

Назва тренінгу	Кількість годин
Правові аспекти соціальної роботи	4
Маркетингові аспекти діяльності соціальної служби	8
Проблеми створення команди та мотивації персоналу	8
Бізнес-планування в організації	12
Цикл формування портфеля замовлень	8
Разом	40

У діяльності консалтингових фірм важливе місце посідають такі напрямки, як видання актуальних методичних та довідникових матеріалів, сприяння участі малих та середніх підприємств у міжнародних проєктах і тендерах, а також допомога в отриманні кредитів та грантів.

Таким чином, консалтингові компанії відіграють важливу роль у розвитку бізнесу загалом. Але все більшого значення набуває консалтингова допомога для малого підприємництва. Фірми, де є відносно невеликий штат працівників і менеджерів, не можуть мати потужних маркетингових відділів, кадрових служб та служб аудиту, відділів розвитку та досліджень тощо. Природно, що у такому разі вони особливо потребують допомоги з боку професійних зовнішніх консультантів. Такі послуги можуть надаватися в розробці системи маркетингового планування, формуванні сучасної моделі мотивації персоналу, при створенні антикризових програм тощо. Але основне призначення консалтингу для малого та середнього підприємництва — допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, що має забезпечити завчасне запобігання невідряданих витрат і збитків, що, як правило, в декілька разів перевищують оплату послуг консультантів. Так, наприклад, штрафні санкції для більшості господарюючих суб'єктів у 5–10 разів більші, ніж вартість аудиторської перевірки [12, с. 131]. *Тому маржа (різниця) між потенційними збитками і ціною консалтингових послуг забезпечує існування консалтингового бізнесу і є консолідованим показником його ефективності.*

Серед основних хиб керівників малих та середніх підприємств особливо небезпечними для існування самого бізнесу є:

- ігнорування стратегічного менеджменту;
- помилки в оцінці розміру ринку соціальних послуг і майбутніх доходів;
- прорахунки у формуванні управлінської команди;
- невірне визначення витрат на реалізацію бізнес-проєктів;
- помилки у створенні механізму фінансового менеджменту;
- економія на рекламі та представницьких витратах;
- економія на послугах професійних консультантів.

До речі, основою такого прорахунку, як економія на послугах професійних консультантів, виступає ціла низка чинників:

- занадто висока самовпевненість керівників;
- недовіра до всіляких порад з боку зовнішніх експертів;
- комплекс “вузького” фахівця: “Хто знає мою справу краще, ніж я?!”;
- недостатня кваліфікація деяких консультантів.

Але все це поступово відходить в минуле. У свідомості керівників все більш зміцнюється думка, що кожен робить свою справу на своєму місці. Підприємець, як правило, добре уявляє технічний бік свого бізнесу. Тут йому немає рівних. Однак вирішення всіх питань, пов'язаних з розробкою загальної стратегії, формуванням бізнес-плану, підготовкою маркетингового плану і рекламної програми, дуже бажано все ж віддати консультантам-професіоналам.

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК БІЗНЕС”**

### **1. Як слід розуміти процес консультування?**

- а) це є допомога порадами;
- б) це є допомога у вирішенні проблем клієнта.

### **2. Як слід розуміти феномен консалтингу?**

- а) це є інша назва процесу консультування;
- б) консалтинг виступає як комплексна послуга щодо проведення діагностики і лікування бізнесу;
- в) це є кваліфікована допомога порадами.

### **3. На послуги консультантів є попит через те, що:**

- а) вони мають деякі якості, яких немає в інших;
- б) це зараз є престижним;
- в) без допомоги з боку професійних консультантів неможливо отримати кредит.

### **4. Вкажіть три найважливіші професійні якості бізнес-консультанта:**

- а) особливі знання та навички;
- б) неупереджений погляд на проблему з іншого боку;
- в) забезпечення навчання шляхом консультування;
- г) можливість забезпечити керівнику запобігання помилок;
- г) забезпечення ефективних бізнес-контактів.

### **5. Назвіть основні особистісні якості бізнес-консультанта:**

- а) видатні здібності до діагнозу, аналізу, синтезу, дуже розвинене уявлення;
- б) надзвичайна комунікаційна майстерність, щире прагнення навчати, тренувати та допомагати іншим;
- в) здібність бачити картину у цілому;
- г) усе вищезазначене.

**6. Яка бізнес-інформація є найнеобхіднішою для керівників і менеджерів?**

- а) загальна ринкова інформація;
- б) інформація про споживачів і конкурентів;
- в) інформація про постачальників;
- г) інформація стосовно державного регулювання;
- р) усі вищезазначені види інформації.

**7. Як ви розумієте сутність симптомів бізнес-захворювання?**

- а) це є головні прорахунки в управлінні бізнесом;
- б) це є ознаки наявності проблеми, що руйнує бізнес;
- в) це є щось надумане.

**8. Як слід розуміти сутність проблем при бізнес-захворюванні?**

- а) це є все, що заважає нормальному розвитку бізнесу;
- б) усі проблеми виникають внаслідок некомпетентності керівництва компанії;
- в) проблеми — це є глибинні слабкості компанії.


**9. Які засоби доцільно використовувати для проведення ефективної діагностики бізнесу?**

- а) аналіз документації компанії;
- б) анкетування та опитування працівників;
- в) інтерв'ювання менеджерів;
- г) усе вищеназване.

**10. Як найдоцільніше проводити впровадження розроблених рекомендацій?**

- а) необхідно надати деякий час керівництву на ознайомлення з рекомендаціями;
- б) слід провести практичну конференцію для роз'яснення змісту рекомендацій;
- в) доцільно розробку рекомендацій та їх впровадження здійснювати майже одночасно.

## 1.2. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ\*

 *“Консалтингове колесо”. Етапи в процесі консультування. Чому клієнт наймає консультанта?*

---

\* При підготовці підрозділу використані матеріали консалтингової компанії КРМГ, що були надані автору під час навчання за програмою TACIS в 1993 р.

**Консалтингвий цикл** — складний, багатоступінчастий процес, який можна уявити як своєрідне “консалтингове колесо” (див. рис. 2):



*Рис. 2. Структура консалтингового колеса*

*Основні кроки у процесі консалтингу:*

- початковий контакт з клієнтом;
- первинна пропозиція;
- укладення контракту;
- збирання необхідної інформації;
- аналіз інформації;
- альтернативи та рекомендації;
- організація зв'язків та звітності;
- стадія впровадження;
- закінчення консалтингової діяльності та проведення її оцінки.

Кожний крок має свої відмінності, певні цілі та завдання. Усі кроки взаємопов'язані, тобто кожний наступний крок базується на результатах попереднього і повинен бути спланований для забезпечення високої якості послуг, що надаються. Розглянемо найважливіші та найскладніші кроки.

## **КРОК 1. Початковий контакт**

Як правило, *початковий контакт* з клієнтом відбувається після того як клієнт:

- зрозумів, що у нього виникла проблема, і приймає рішення вжити певних заходів;
- вірить, що дана проблема може бути вирішена;
- розуміє необхідність зовнішньої допомоги.

**ЩО ПОТРІБНО РОБИТИ КОНСУЛЬТАНТУ ВПРОДОВЖ ПЕРШОГО КОНТАКТУ?**

- прояснити природу проблеми та обсяг необхідної допомоги;
- з'ясувати, хто в організації-клієнті ініціював звернення до консультанта;
- уточнити, хто в організації-клієнті прийматиме остаточне рішення про укладення контракту і хто впливає на це рішення;
- встановити ділові контакти зі згаданими вище особами;
- встановити зв'язок між проблемою клієнта і послугами, які ви спроможні надати;
- уявити ваші можливості.

## **КРОК 2. Первинна пропозиція**

*Попередній огляд*, збирання інформації про клієнта та його проблеми. Дуже важливою є інформація про сектор економіки, де працює клієнт.

*Розробка плану консультування:*

- план консультування *базується* на:
  - інформації, що отримана після попереднього огляду;
  - набутому досвіді;
  - результатах схожих консультацій.
- план консультацій *містить*:
  - основні цілі, що мають бути досягнуті у ході виконання проекту;
  - завдання, що необхідно виконати для досягнення означеної мети;
  - для кожного завдання слід визначити рівні навичок та погодинної оплати, а також кількість робочих годин консультантів, що необхідні;
  - приблизний термін виконання завдання.

## **КРОК 3. Ділова пропозиція та укладення контракту**

*Пропозиція містить:*

- обґрунтування, мету, масштаби та підхід до консультування;

- характеристику методології, що буде використовуватися;
- опис команди консультантів;
- підхід до управління проектом з описом відповідальності команди консультантів, розклади зустрічей та звітів;
- переваги, що отримує клієнт від виконання проекту (результати), у тому числі реальні зобов'язання;
- бюджет, що прогнозується;
- необхідні додатки (попередній досвід, резюме співробітників, форми розрахунків та анкет, що пропонуються до використання).

Кожна ділова пропозиція супроводжується окремим стислим *листом*, де висловлюється розуміння проблем клієнта, ваше бажання допомоги йому.

#### ***КРОК 4. Збирання необхідної інформації***

Процес *збирання інформації* містить:

- ідентифікацію необхідних джерел інформації;
- попереднє збирання інформації;
- виявлення інформації, якої ще бракує;
- проведення анкетування, інтерв'ю, нарад;
- систематизацію зібраної інформації.

#### ***КРОК 5. Аналіз інформації***

Після того як дані зібрані, необхідно їх *проаналізувати* та *зробити певні висновки*. Це робиться за допомогою такого алгоритму:

- класифікування даних;
- аналіз взаємовідносин;
- порівняння;
- синтез даних.

*Чому клієнт наймає консультанта?*

Тому що для нього є дуже важливим:

- забезпечити незалежне і неупереджене судження;
- отримати нові ідеї та сучасні підходи;
- виявити проблеми і оцінити їх можливі рішення;
- виконати завдання, що вимагають рідкісних спеціальних навичок;
- підвищити навички свого персоналу.



## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ”**

### **1. Коли керівник приймає рішення скористуватися послугами бізнес-консультантів?**

- а) коли він зрозумів, що виникла проблема і без зовнішньої допомоги йому цю проблему не вирішити;
- б) вірить, що дана проблема може бути вирішена;
- в) коли у нього з'являються додаткові кошти.

### **2. Що насамперед потрібно робити консультанту впродовж першого контакту?**

- а) визначити, хто в організації-клієнті прийматиме остаточне рішення про укладення контракту і хто впливає на це рішення;
- б) прояснити природу проблеми та обсяг необхідної допомоги;
- в) узгодити текст ділового контракту;
- г) усе вищезазначене.

### **3. З усіх запропонованих варіантів відповідей виберіть ті дві, що розкривають зміст ділової пропозиції:**

- а) ділова пропозиція — це є детальний план конкретних дій, перелік етапів, графіки виконання робіт;
- б) ділова пропозиція містить обґрунтування, мету, масштаби та підхід до консультування, опис команди консультантів, бюджет, що прогнозується;
- в) ділова пропозиція містить переваги (результати), які отримує клієнт від виконання проекту, у тому числі реальні зобов'язання;
- г) ділова пропозиція містить основні умови контракту на виконання робіт.

### **4. Знайдіть три характерні риси, що розкривають процес збирання необхідної інформації:**

- а) визначення необхідної інформації та необхідних інформаційних джерел;
- б) узгодження інформації із замовником;
- в) попереднє збирання інформації, виявлення інформації, якої ще бракує;
- г) проведення анкетування, інтерв'ю, нарад, систематизація зібраної інформації;
- г) зведення інформації в таблиці.

### **5. Вкажіть дві найсуттєвіші ознаки процесу аналізу інформації:**

- а) знаходження необхідних аналітичних комп'ютерних програм;

- б) класифікування даних та аналіз взаємовідносин між певними показниками;
- в) проведення порівнянь і здійснення синтезу даних;
- г) використання дедуктивного методу.

### 1.3. МАРКЕТИНГ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

*Пошук потенційних клієнтів. Канали доступу до замовника. Бізнес-контакти. Задоволеність клієнта. Комплекси та пастки клієнта. Різноманітні типи клієнтів. Консалтингові пропозиції.*

Структура даного модуля відображає найактуальніші напрямки формування портфеля замовлень, тобто демонструє маркетингову діяльність консалтингових компаній. Серед цих напрямків слід виділити такі:

- пошук потенційних клієнтів;
- розвиток бізнес-контактів;
- робота з перспективними клієнтами.

#### **Пошук потенційних споживачів**

Головне призначення маркетингу — управління продуктом компанії на основі знання потреб і можливостей ринку. Потреби ринку на практиці визначаються через вивчення споживачів за допомогою досить копіткої роботи з ними. Ця робота потребує, в першу чергу, проведення сегментації ринку і кваліфікування споживачів.

#### **Кваліфікування споживачів**

Кваліфікування споживачів — це є дуже ретельний пошук чесної відповіді на такі запитання:

- чи можу я запропонувати послуги, що дійсно потрібні?
- чи прийнятні часові рамки вирішення проблеми?
- чи мають клієнти гроші?
- чи куплять вони у мене?
- чи розмовляю я з особами, які мають достатній вплив?

*Одне “немає” — потенційного споживача слід шукати в іншому місці. Всі “так” — можна продовжувати роботу з потенційним споживачем.*

Здійснення кваліфікування потребує чіткого уявлення про існування двох груп керівників — тих, які приймають остаточне рішення та тих, які мають вплив при прийнятті цього рішення.

*Перша група:* особи, які приймають рішення (ОПР). На практиці ці особи відіграють роль фінального арбітра, тобто приймають остаточне рішення про використання послуг консультанта чи відмову.

*Друга група:* особи, які мають вплив (ОМВ) на ОПР. До них належать: контактна особа, кінцевий користувач, технічний консультант та особистий консультант. Характеристику цих осіб надано на с. 24.

Однією з головних умов успішного маркетингу у сфері консалтингового бізнесу є вирішення проблеми *досяжності клієнта*. Результативна проробка цього блоку, в першу чергу, припускає просування за такими взаємопов'язаними напрямками:

- визначення найефективніших каналів доступу до замовника;
- формування системи бізнес-контактів.

## **Канали доступу до замовника**

### **“Public Relations” (PR)**

Передбачається не тільки створення іміджу організації, але також спонсорство, лобювання, елементи просування.

Public Relations — відносно недорогий інструмент, однак його реалізація вимагає істотних витрат часу. При цьому слід пам'ятати, що преса не завжди пише те, на що ви очікуєте.

І все ж таки, як показує наш досвід, необхідно широко використовувати всі можливості Public Relations для інформування населення, широких кіл бізнесменів про вашу компанію, її політику. Особливу увагу рекомендуємо приділяти публікаціям, в яких освітлюються ваші досягнення та майбутні плани. Використання подібного роду статей в поєднанні з прямим розсиланням значною мірою підвищує увагу клієнтів до вашої компанії та забезпечує поповнення вашого портфеля замовлень.

### **Реклама**

Це є дороговартісна діяльність. Тому вона вимагає ретельного дотримання таких правил:

- реклама повинна бути плановою, а не використовуватися, коли рекламний агент робить пропозицію і вам “якось незручно відмовитися”;
- реклама не повинна бути незалежною. Її призначення — служити засобом підтримки маркетингової діяльності;
- реклама повинна бути кумулятивною, тобто націленою на певний сегмент ринку.

## **Пряме розсилання**

Якщо ви знаєте свою аудиторію, пряме розсилання — дуже ефективний інструмент. Декілька порад:

- використовуйте ясну мову, основні принципи: увага, інтерес, бажання діяти на користь клієнта;
- використовуйте “систему реп’яха”: знайдіть щось незвичайне для того, щоб клієнт спочатку звернув увагу на вашого листа, а потім і відповів на нього;
- обов’язково відслідковуйте реакцію клієнтів. Проводьте вивчення та оцінку відповідей;
- не надсилайте великої кількості листів одночасно. Клієнт не спроможний відповісти на всі, а ви не зможете якісно відслідкувати його реакцію.

## **Торгові ярмарки і виставки**

Відвідування або участь у виставках та інших аналогічних заходах має три мети:

- збирання інформації;
- спілкування з потенційними клієнтами;
- презентація вашої компанії чи продукції.

Багато ділових людей переконалися у великій ефективності відвідувань ярмарків та виставок для формування банків даних стосовно потенційних клієнтів та реальних конкурентів. Звичайно, візити на ці заходи повинні бути ретельно підготовані. Зокрема, ви не повинні відвідувати їх із “порожніми руками”. У вас завжди мусить бути із собою достатня кількість маркетингових матеріалів і візиток.

## **Публікації та презентації**

Публікація статей, присвячених вашій компанії, виробам або послугам — також дуже ефективний та корисний маркетинговий інструмент. Що ж до презентацій, то слід регулярно використовувати цей засіб, вишукуючи будь-який значущий привід для презентацій (освоєння випуску нового товару, відкриття нового цеху чи офісу, укладення перспективного контракту тощо). Крім того, ви не повинні пропускати жодної презентації діяльності, близької до профілю вашої організації. Адже особистий і неформальний контакт між учасниками презентації допомагає не тільки показати можливості вашої фірми, але й встановити нові зв’язки чи відновити колишні.

Крім зазначених вище каналів доступу до клієнтів, слід вказати також ще два дуже ефективних засоби:

- отримання рекомендацій, відгуків від існуючих клієнтів;
- проведення семінарів, конференцій та круглих столів.

### **Розвиток бізнес-контактів**

Розвиток бізнес-контактів рекомендуємо починати з проробки проблеми стратегії планування контактів і зв'язків. Першим кроком на цьому шляху пропонуємо провести *сегментацію бізнес-оточення*. Ця процедура передбачає визначення головних груп підприємств, органів влади, організацій, що можуть бути перспективними для вашої компанії та вашого бізнесу. При цьому рекомендуємо використовувати три критерії проведення сегментації: географічну, характеру власності, рівня влади.

Первинна сегментація дозволяє визначити такі головні сегменти:

А. Контакти (відносини, зв'язки) з партнерами у країнах Західної Європи і країнах СНД.

Б. Контакти (відносини, зв'язки) з партнерами в Україні.

В. Контакти (відносини, зв'язки) з партнерами в регіоні.

Проведення первинної сегментації допоможе вам класифікувати реальних та потенційних клієнтів. При цьому радимо скористатися формою, що наведена нижче (див. табл. 5):

*Таблиця 5*

### **Первинна сегментація бізнес-оточення**

<b>Сегмент</b>	<b>Реальні та потенційні клієнти</b>
1	2
Контакти (відносини, зв'язки) з партнерами <i>у країнах Західної Європи та країнах СНД</i> : з державними структурами з громадськими організаціями з приватними структурами Контакти (відносини, зв'язки) з партнерами <i>в Україні</i> : з державними структурами з громадськими організаціями з приватними структурами	

1	2
Контакти (відносини, зв'язки) з партнерами в регіоні: з державними структурами з громадськими організаціями з приватними структурами	

Після виявлення найперспективніших сегментів можна переходити до визначення *головних клієнтів*. Для цього рекомендуємо скористатися формою опису, що виправдала себе в нашій практиці формування бази даних стосовно клієнтів та замовників (див. табл. 6):

Таблиця 6

### Форма опису ключових клієнтів

1. Установа (компанія, організація)	
<i>Адреса</i>	
<i>Телефон</i>	
2. ОПР	
<i>Телефон</i>	
3. Контакттер	
<i>Телефон</i>	
4. Технічний консультант	
<i>Телефон</i>	
5. Особистий консультант	
<i>Телефон</i>	

Центральною проблемою маркетингу виступає **забезпечення задоволеності клієнта**.

### Задоволеність клієнта

#### ЧОМУ ТАК ВАЖЛИВО ВИЗНАЧАТИ ЦЮ ЗАДОВОЛЕНІСТЬ?

А. З'являється можливість одержати більше прибутку від задоволеного клієнта.

Б. Залучити нового клієнта коштує дорожче, ніж утримати існуючого.

В. Клієнти не задоволені не тому, що у них з'явилися проблеми, а тому, що вони не вирішені належним чином.

Г. На кожну почуту скаргу існує багато непочутих.

Г. Негативні враження перебивають позитивне сприйняття.

Однак при цьому необхідно чітко уявляти собі два найважливіших моменти:

А. Клієнт приймає рішення не у вакуумі, а в певному управлінському середовищі.

Б. Треба вивчити, що собою являє клієнт (його сильні якості та слабкості, його комплекси та пастки тощо).

Розглянемо ці моменти детальніше. Управлінське середовище можна уявити як певне коло із секторами, в епіцентрі якого знаходиться ОПР (див. рис. 3 на с. 24).

### **Стисло про психологію клієнта**

При роботі з бізнесменами і менеджерами слід пам'ятати про певні комплекси і пастки клієнта.

#### ***Комплекси:***

- небажання визнати необхідність втручання консультанта;
- сумніви в компетентності та чесності консультанта;
- страх стати залежним від консультанта;
- страх перед надмірно великою оплатою послуг консультанта.

#### ***Пастки — прохання типу:***

- “заощадити їм (клієнтам) час”;
- переконати або відмовити колег;
- підтвердити вже прийняте рішення;
- “сприяти у здійсненні” чогось;
- “спрямувати” їх думки.

#### ***Різні типи клієнтів***

Не слід забувати про індивідуальність кожного клієнта. Це вимагає від консультанта щоразу розробляти особливу тактику поведінки стосовно даного керівника чи менеджера. У вирішенні цієї складної проблеми допомагає класифікація клієнтів. Тобто більшість з них може бути віднесена до певного психологічного типу. Відповідно до цього вибирається певна лінія поведінки консультанта (див. табл. 7 на с. 24).

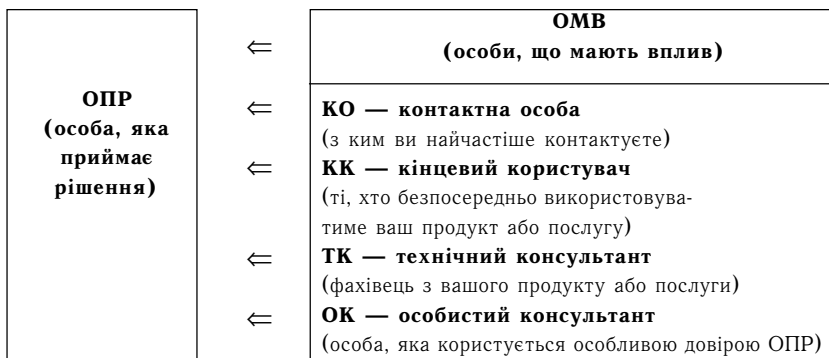
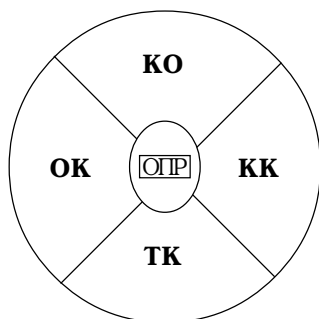


Рис. 3. Оточення прийняття рішення

Таблиця 7

### Класифікація клієнтів

Тип клієнта	Опис	Ваша поведінка
1	2	3
“Дружній тип”	Дружно і з симпатією ставиться до всього, що промовляється. Киває головою. Багато посміхається. Але надзвичайно важко застати зненацька	Якщо клієнт шукає друга, значить, будьте йому другом. Однак потурбуйтеся, щоби залишитися фахівцем, і зберігайте вашу незалежність. Складіть дуже чітку угоду. Запитуйте про його рішення



1	2	3
“Базика”	Базики можуть спричинити втрату часу. Вони часто втручаються до вашого виступу, відволікають, плутають ваші думки	Якщо клієнт хоче побалакати, дозвольте йому це зробити. Однак не втрачайте часу, багато розмовляючи самі. “Базики” погані слухачі. Будьте готові повторити вашу точку зору більше одного разу
“Мовчун”	Розмовляє мало, але слухає дуже уважно. Може кивати або давати інші сигнали розуміння час від часу. Інтерес такого клієнта оцінити важко	Втягніть клієнта до розмови шляхом відкритих запитань. Якщо клієнт не відповідає негайно, не смікайте його. Не має значення, наскільки це не комфортно для вас. Сидіть і чекайте, коли він відповість
“Досвідчений клієнт”	Досвідчений клієнт бачив все це раніше. Він може грати з вами в чудну гру тільки заради жарту, намагаючись порушити одноманітність або випробувати ваш характер. Не зверне увагу на слабо мотивовані аргументи. Розпізнає гарну роботу	Поважайте досвід цього клієнта. Готуйтеся ретельно. Потурбуйтеся, щоби все необхідне було під рукою. Будьте готові отримати і прийняти поради клієнта з ряду питань
“Недосвідчений клієнт”	Хоче здаватися таким, що дає собі раду. Турбується про те, щоб не зробити помилок. Певно, не буде мати необхідної інформації у своєму розпорядженні	Не розмовляйте з недосвідченим клієнтом як із недотепою. Кожен повинен колись починати. Звертайтеся з повагою. Не перебивайте і не перекрикуйте. Беріть ініціативу, щоби бути ведучим у розмові. Наприклад, пропонуйте порядок денний зустрічі
“Ухильний клієнт”	Розмови в глобальних масштабах. Багато порожніх обіцянок. Але те, що потрібно зробити, виглядає недостатньо переконливо	Якщо ви думаєте, що клієнт ширий, обговорюйте докладно всі деталі

Важливою умовою ефективного досягнення довіри та прихильності клієнта є правильна організація *системи консалтингових пропозицій*.

## Консалтингові пропозиції

### Що собою являє консалтингова пропозиція?

Це є лист або інший документ клієнтові, в якому ви насамперед демонструєте розуміння його потреб. Даний момент дуже важливий для завоювання уваги клієнта та його довіри. Клієнт має зрозуміти, що він придбає і яку користь матиме від роботи з вами.

*Пропозиції можуть бути простими і офіційними.*

#### *Проста пропозиція*

Це є письмове повідомлення, що містить такі розділи:

1. Визначення проблеми, що повинна бути вирішена (стисле технічне завдання).
2. Опис робіт, які потрібно зробити.
3. Прізвища консультантів, які виконуватимуть цю роботу.
4. Сервіс або персонал, який буде надано клієнту.
5. Ескіз передбачуваних витрат, які необхідно оплатити клієнту.

Проста пропозиція використовується звичайно на перших стадіях переговорного процесу, коли важливо переконати клієнта у вигідності та перспективності співробітництва з вашою компанією. На цій стадії не ставиться завдання розписати в деталях усі напрями вашої спільної роботи. Мета простої пропозиції — добитися від клієнта принципової згоди працювати з вами. Після того як це завдання вирішене, можна направляти офіційну пропозицію, в якій необхідно вже в деталях закріпити як ваші обов'язки та права, так і відповідальність клієнта перед вами.

#### *Офіційна пропозиція*

Містить найдетальніший опис проекту і значною мірою схожа на офіційний контракт.

Базовий формат офіційної пропозиції містить такі розділи:

1. *Розуміння ситуації.* У цьому розділі ви показуєте, як могли б допомогти зі своїм проектом у вирішенні проблем клієнта.
2. *Технічне завдання.* Визначення технічного завдання у загальному вигляді.
3. *Програма роботи.* Опис програми робіт, виконання яких веде до досягнення поставленої мети. Програма може бути представлена в найзагальнішому вигляді або з найдетальнішим розкриттям окремих напрямків.
4. *Розклад.* У цій частині пропозиції визначаються терміни проведення найважливіших робіт за проектом із визначенням проміжних пунктів.

5. *Персонал.* Опис персоналу, який планується залучити до проекту як з боку виконавця, так і з боку замовника.
6. *Зарплата і витрати.* Інформація про передбачувані витрати і рівень зарплати консультантів. Розмова не йде про зарплату конкретних виконавців. Доводиться рівень зарплати категорій консультантів (керівник групи, старший консультант і т. п.).
7. *Висновок.* У висновку ще раз вказуються переваги, що одержує клієнт від підписання даного контракту. Тут же вказується можливість надання за необхідністю повнішої інформації про проект і компанію.
8. *Додатки.* До додатків можна вмістити:
  - стислий опис вашої фірми;
  - програму і розклад робіт у формі графіків і таблиць;
  - біографії консультантів;
  - деякі ваші стандарти і норми.

### **Продовження роботи за пропозицією**

Ваш клієнт може повільно реагувати на вашу пропозицію. Ви не повинні пасивно очікувати на його рішення. Вам необхідно робити подальші кроки з “розкручування” клієнта і прояснення його намірів щодо підписання контракту.

Вже у першому листі ви повідомляєте про те, що маєте намір проконтактувати з ним через 10 днів. Тому доцільно по закінченню цього терміну зателефонувати клієнту і поставити декілька запитань, що допоможуть прояснити його позицію.

Якщо позиція потенційного замовника незрозуміла, ви можете звернутися до нього ще раз днів за п'ять.

### **ЩО РОБИТИ, ЯКЩО ПРОПОЗИЦІЮ НЕ ПРИЙНЯТО?**

Дуже корисно з'ясувати, чому вашу пропозицію не було прийнято. Зазвичай зробити це буває непросто, бо клієнт не хоче називати справжні причини відмови.

І все ж таки необхідно намагатися їх визначити. Бо одна справа, коли клієнт має тимчасові фінансові труднощі, інша — коли він вважає, що ваш конкурент йому підходить більше. У будь-якому разі спробуйте знайти можливість написати листа з надією на майбутнє співробітництво.

### **ЯК УНИКНУТИ БЕЗКОШТОВНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ?**

Ви повинні мати чітке уявлення про те, чи прийнято вашу пропозицію, чи відхилено. Якщо пропозицію відхилено, а ви про це не знаєте, то існує ризик, що ви можете дати клієнту занадто багато інформації, яку

він використовуватиме для своїх потреб. Це і є безкоштовне консультування. Бажано починати роботу (у тому числі й консультування) тільки після підписання контракту із замовником. А в наших умовах — після попередньої оплати (повної або часткової).

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “МАРКЕТИНГ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ”**

### **1. Що таке стратегічна сегментація ринку консалтингових послуг?**

- а) процес об'єднання споживачів у певні групи на основі певних критеріїв;
- б) процес формування товарних груп, що зорієнтовані на потреби певних груп споживачів;
- в) процес формування ринково-продуктової сітки для визначення ринкових мішенів;
- г) усе вищезазначене.

### **2. Кого слід віднести до реальних клієнтів?**

- а) усі суб'єкти господарювання, які пройшли державну реєстрацію;
- б) усі підприємства, з якими ви уклали договір на постачання вашої продукції/послуг;
- в) клієнти, яким ви довіряєте або про яких знаєте, що не підведуть.

### **3. Як слід розуміти процес кваліфікування клієнтів?**

- а) це є оцінка можливостей повернути увагу клієнта до своєї продукції/послуг;
- б) це є оцінка платоспроможності клієнта;
- в) це є оцінка посадового статусу особи, яка бере участь у переговорах;
- г) усе вищезазначене.

### **4. Які особи не мають вирішального впливу на прийняття рішення про замовлення?**

- а) кінцевий споживач і технічний експерт чи консультант;
- б) особистий радник;
- в) головний бухгалтер.

### **5. Серед запропонованих варіантів знайдіть засіб просування товарів/послуг, що не належить до основних каналів доступу до клієнтів:**

- а) “Public Relations” (публіситі);
- б) реклама;

- в) прямі контакти;
- г) участь у презентаціях, торгових ярмарках, виставках;
- г) отримання відгуків від існуючих клієнтів;
- д) використання особистих стосунків.

**6. Що означає первинна сегментація бізнес-оточення?**

- а) первинна сегментація дозволяє класифікувати реальних та потенційних клієнтів;
- б) первинна сегментація дозволяє провести попередню класифікацію реальних та потенційних клієнтів у регіональному, національному і міжнародному рівнях;
- в) первинна сегментація означає групування клієнтів на основі певних критеріїв.

**7. Кого слід відносити до ключових клієнтів?**

- а) особливо поважних клієнтів;
- в) великі компанії;
- в) 20 % клієнтів, які забезпечують вам 80 % доходу.

**8. Вкажіть два основних види консалтингових пропозицій:**

- а) прості;
- б) офіційні;
- в) дружні (особисті);
- г) складні (розвинуті).

**9. Для чого необхідно здійснювати вимір задоволеності клієнта?**

- а) з'являється можливість одержати більше доходу від задоволеного клієнта;
- б) для зростання іміджу компанії;
- в) для того, щоб не втратити клієнта.

## **1.4. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ**

### **Визначення вартості одного консалтингового дня (daily rate). Основні таблиці для фінансового моніторингу**

Консалтинговий бізнес, незважаючи на свою специфіку, являє собою певний виробничий процес з притаманними йому витратами. Мистецтво менеджерів консалтингової компанії полягає в тому, щоб забезпечити не тільки покриття цих витрат, а й отримання певного прибутку для розвитку компанії. Інакше кажучи, необхідно забез-

печити контроль за витратами та прибутками, що й складає сутність фінансового планування. Кожна консалтингова компанія, враховуючи особливості свого бізнесу, розробляє власну систему фінансового планування. Однак основою цієї системи повинні бути такі фінансові таблиці [14]:

- механізм правильної калькуляції витрат, ядром якого є визначення вартості одного дня роботи консультанта (табл. 8);
- рух коштів (табл. 9);
- листок обліку надходжень від клієнта (табл. 10);
- звіт про прибутки та збитки (табл. 11);
- річний бюджет (табл. 12).

З одного боку, регулярне заповнення та аналіз наведених нижче таблиць допоможе керівництву консалтингової компанії відслідковувати фінансовий стан свого бізнесу. З іншого — деяка інформація про систему фінансового обліку консалтингової компанії допоможе керівникам і менеджерам підприємств та організацій мати чіткіше уявлення про всі витрати цього бізнесу.

Слід зауважити, що система бухгалтерського обліку не забезпечує автоматичного фінансового планування та контролю. Тобто всю необхідну для цього планування інформацію слід трансформувати відповідним чином, згрупувати і надати в певних фінансових формах.

Отже, щоб зробити результати роботи наочнішими і переконливішими, треба провести порівняльний аналіз інформації, що міститься у цих формах (див. табл. 8–12).

**Визначення вартості одного консалтингового дня**  
(daily rate)

Бюджет витрат на рік			
Зарплата:			
— з/плата працюючих		<input type="text"/>	<input type="text"/>
— нарахування на з/плату		<input type="text"/>	<input type="text"/>
У загальному обліку з/плата			<input type="text"/>
Оренда офісу	<input type="text"/>	м. кв.×	<input type="text"/> за м. кв.= <input type="text"/>
Комунальні платежі			<input type="text"/>
Витрати на утримання офісу:			
— телефон/факс		<input type="text"/>	<input type="text"/>
— копіювання		<input type="text"/>	<input type="text"/>
— канцтовари		<input type="text"/>	<input type="text"/>
— комп'ютерне обслуговування		<input type="text"/>	<input type="text"/>
— прибирання приміщень		<input type="text"/>	<input type="text"/>
— інші		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Утримання офісу разом:			<input type="text"/>
<b>Маркетинг і PR</b>			
			<input type="text"/>
Література/Газети/Журнали			<input type="text"/>
Транспорт/Відрядження		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Розвиток персоналу		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Непередбачені видатки			<input type="text"/>
Амортизація:			
— меблі	<input type="text"/>	Років	<input type="text"/>
— комп'ютери	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
— інше обладнання	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>
Амортизація разом:		5	<input type="text"/>
Бюджет витрат за рік:			<input type="text"/>

Закінчення табл. 8

**Оплачуваний час консультанта**

	<b>Днів</b>	<b>Годин на день</b>	<b>Годин на рік</b>
Разом за рік:	305	8	2920
— вихідні дні	104	8	832
— відпустка	15	8	120
— свята	10	8	80
— хвороби та інші	5	8	40
Разом робочих днів:	231	8	1848
З них неоплачуваних:			
— пошук замовлень (марно втрачених)		8	
— маркетинг, загалом		8	
— планування та адміністрування		8	
— інші		8	
Разом попередньо			
Пошук замовлень, успішно		8	
Разом неоплачуваних			
Оплачувані дні/год. на рік:			
Мінімальна вартість часу консультанта, грн./год.:			



## Рух коштів

Табл. 9 дозволяє проконтролювати надходження коштів на рахунок компанії та їх витрачання.

При цьому з'являється можливість:

- виявити найприбутковіших клієнтів;
- скласти графіки надходжень і видатків;
- визначити форми надходжень грошей на рахунок компанії тощо.

Таблиця 9

### Рух коштів

Доходи							Видатки						
Дата виставл. платежу	№ платежу	Дата платежу	Інформація <sup>1</sup>	Сума <sup>2</sup>	ПДВ	Загальна сума <sup>3</sup>	Дата виставл. платежу	№ платежу	Засіб платежу <sup>4</sup>	Інформація <sup>5</sup>	Сума <sup>2</sup>	ПДВ	Загальна сума <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Прізвище клієнта, зарплата/інші видатки, період, за який зарплата/інші видатки були інвойсировані.

<sup>2</sup> Без ПДВ.

<sup>3</sup> Разом з ПДВ.

<sup>4</sup> Наявні гроші, чеки або кредитні картки.

<sup>5</sup> Прізвище клієнта, зарплата/інші видатки якого були оплачені.



### Звіт про доходи та збитки

Табл. 11 дозволяє конкретизувати як доходи, так і витрати компанії, визначити їхню динаміку, а також виявити “найприбутковіші” доходи та “наймарнотратніші” видатки.

Таблиця 11

### Звіт про доходи та збитки

Показники	Поточний місяць			Поточний рік		
	Бюджет	Реальний	Змінений	Бюджет	Реальний	Змінений
Доходи від основної діяльності						
Інші доходи						
Загальний дохід (А)						
<b>Видатки на організацію маркетингу та продаж</b>						
Промування						
Транспорт						
Витрати на пропозиції						
Інше						
Загальні витрати на організацію маркетингу і продаж (В)						



Закінчення табл. 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Дивіденди Освітлення, опалення, телефон Орендна плата Утримання офісу Ремонт Зарплата експертів Витрати на секретарські роботи Утримання автомобілів Витрати на відрядження Страхування Витрати на кредит Інші видатки Разом накладних витрат (Д) <b>Чистий дохід (Е)</b> (С-Д) <b>Чистий дохід %</b> (Е/А x 100 %)												

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ”**

**1. У чому насамперед полягає значення структури витрат для фінансового планування в консалтинговій компанії?**

- а) для складання вартісного ланцюга при формуванні послуг компанії;
- б) для визначення та аналізу основних центрів формування витрат компанії;
- в) для своєчасного заповнення фінансових таблиць.

**2. У чому насамперед полягає значення вартості одного консалтингового дня для фінансового планування?**

- а) для планування доходів компанії;
- б) для визначення рівня цін на консалтингові послуги;
- в) для визначення межі, за яку не може опускатися ціна консалтингової послуги.

**3. Назвіть основні фінансові таблиці, які доцільно використовувати для фінансового планування в консалтинговій компанії:**

- а) листок обліку надходжень від клієнта;
- б) звіт про прибутки та збитки;
- в) рух коштів;
- г) річний бюджет компанії;
- г) усі перелічені таблиці.

**4. Що слід розуміти під постійними витратами?**

- а) це є витрати, що пов'язані з функціонуванням постійного капіталу;
- б) це є витрати, що залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва;
- в) це є витрати, що визначаються державою.

**5. Що слід розуміти під змінними витратами?**

- а) це є витрати, що зростають залежно від обсягів виробництва;
- б) це є витрати, що пов'язані з функціонуванням змінного капіталу;
- в) це є витрати, що визначаються керівництвом підприємства.

**6. Що показує коефіцієнт абсолютної ліквідності?**

- а) показує якісний склад коштів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань;

б) показує спроможність підприємства розрахуватися стосовно своїх зобов'язань;

в) відображає відношення коштів і цінних паперів, що швидко реалізуються, до короткострокових зобов'язань.

**7. Як слід розуміти прогноз звіту про прибутки і збитки?**

а) цей прогноз дозволяє відслідковувати динаміку прибутків і видатків підприємства;

б) цей прогноз є засобом планування прибутку;

в) цей прогноз показує ефективність роботи підприємства.

**8. Якою є роль таблиці, що показує рух коштів? Вона:**

а) показує приплив коштів у компанію;

б) показує відтік коштів з компанії;

в) дозволяє планувати потребу компанії в коштах.

**9. Для чого використовується прогноз балансу компанії?**

а) цей прогноз можна використати для визначення фінансових коефіцієнтів (коефіцієнта заборгованості, коефіцієнта ліквідності та ін.);

б) цей прогноз балансу дозволяє побачити активи і пасиви компанії;

в) цей прогноз використовують для того, щоб деталізувати активи, необхідні для забезпечення запланованого рівня виробництва, і шляхом пасивів показати, як ці активи повинні фінансуватися.

**10. Що означає досягнення точки самоокупності (беззбитковості)?**

а) це є момент, коли прибуток від продажу продукції дорівнює витратам на її виробництво;

б) це є момент, коли дохід від продажу продукції перевищує витрати на її виробництво;

в) це є момент, коли дохід від продажу продукції дорівнює витратам на її виробництво.

## 1.5. НАВИЧКИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

*Перелік головних перешкод на шляху до клієнта. Мета презентації. Форми презентації. Види презентації. Принципи доброго розуміння. Правила успішної презентації. Методичні поради щодо утримання уваги.*

Важливість цієї форми консалтингової діяльності важко переоцінити. Бо практично всі витоки ваших успіхів або невдач лежать у площині презентації. Однак, як показує наш досвід, вкрай рідко успіх

приносить імпровізаційна презентація. Її навпаки, добре підготована презентація може забезпечити вам увагу клієнта.

При підготовці презентації порадимо особливу увагу приділити двом моментам:

1. *Глибоко вивчіть базу даних стосовно ваших клієнтів*, використовуючи, зокрема, інформацію, що міститься у картці “*Форма опису ключових клієнтів*” (див. табл. 6 на с. 22);

2. *Добре проробіть питання щодо головних проблем*, які необхідно вирішити на шляху до такого клієнта, заповнюючи картку “*Перелік головних перешкод на шляху до клієнта*”. Рекомендуємо не пожалкувати часу для заповнення нижченаведеної картки. Ці витрати часу будуть виправдані підвищеною увагою клієнта до вашої компанії, а значить — перспективами отримання замовлення від нього.

### **Перелік головних перешкод на шляху до клієнта**

**1. ВАШ ПРОДУКТ** — (якість, унікальність, вартість тощо)

---

**2. ВАША КОМПАНІЯ** — (імідж, репутація тощо)

---

**3. ВИ ЯК ПРОДАВЕЦЬ** — (досвід роботи з даним партнером ітощо)

---

**4. КОНКУРЕНЦІЯ** — (наскільки активні ваші конкуренти у відносинах з даним клієнтом, їхній імідж, репутація, продукт тощо порівняно з вашою установою)

---

**5. ЛЮДИ ЗАМОВНИКА** — (кого ви знаєте і не знаєте, наскільки вони доступні, їх ставлення до вашого продукту, вас особисто і вашої компанії та ін.)

---

**6. ЗАМОВНИК** — (що вони використовують в даний момент, їхній бюджет, як вони приймають рішення та ін.)

---

### **ІНШІ ПЕРЕШКОДИ**

---

Для підготовки та проведення ефективної презентації необхідно мати не тільки практику, але й належну методичну базу. При розробці цієї бази слід враховувати три таких моменти:

Усю різноманітність форм презентації можна звести до трьох груп:



<b>1. Мета презентації</b>	Завоювати довіру клієнта Побудувати умови для підписання контракту
<b>2. Форми презентації</b>	Вербальна Друкована Візуальна
<b>3. Види презентації</b>	Демонстраційна Кумулятивна Ситуаційна

Детальніше розкриємо види презентації (див. табл. 13 та 14):

*Таблиця 13*

### Демонстраційна презентація

Показати себе, свої сильні сторони  
("Які ми гарні!")

Етапи	Мета	Завдання
<i>Перший</i>	Привернути увагу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дати характеристику місці, цілей і стратегії компанії</li> <li>• Показати "ізіюминку"</li> <li>• Дати характеристику засновників</li> <li>• Дати характеристику персоналу (освіта, досвід та ін.)</li> <li>• Виявити основні напрямки діяльності</li> <li>• З'ясувати найважливіші результати, досягнення</li> <li>• Виявити ваші зв'язки (горизонтальні та вертикальні)</li> <li>• Подякувати (за увагу, за допомогу тощо)</li> <li>• Висловити надію на розвиток відносин)</li> </ul>
<i>Другий</i>	Підвищити інтерес	
<i>Третій</i>	Змусити поважати себе	
<i>Четвертий</i>	Вдало завершити	

- вербальна\*;
- друкована;
- візуальна.

*Друкована форма презентації:*

\* Див. поради як утримувати увагу співрозмовника та правила успішної презентації на с. 44.

**Кумулятивна презентація**

“Б’ємо в одну точку” з метою отримати замовлення, підписати договір тощо  
 (“Як ми можемо вам допомогти?”)

<b>Етапи</b>	<b>Мета</b>	<b>Завдання</b>
<i>Перший</i>	Привернути увагу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дати характеристику місії, цілей і стратегії компанії</li> <li>• Показати “ізіюмінку”</li> <li>• Дати характеристику засновників</li> <li>• Дати характеристику персоналу</li> <li>• Дати основні напрямки діяльності</li> </ul>
<i>Другий</i>	Продемонструвати свою поінформованість про стан справ потенційного замовника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показати свою компетентність з питань кон’юнктури ринку, стану справ у галузі або в аналогічних компаніях</li> <li>• Виявити свою освіченість стосовно проблем замовника</li> </ul>
<i>Третій</i>	Показати свою готовність вирішувати проблеми замовника, поважати себе	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показати наявність досвіду роботи з аналогічними структурами</li> <li>• Продемонструвати деякі успішні результати</li> <li>• Виявити ваші контакти і зв’язки</li> </ul>
<i>Четвертий</i>	Показати потенційний алгоритм роботи із замовником	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявити на етапі до підписання договору</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• Показати у процесі підписання договору</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

- візитки;
- інформаційні листи;
- брошури;
- анкети;
- слайди;
- вітальні картки;
- інші презентаційні матеріали (ручки, запальнички, календарі тощо).

### *Візуальна форма презентації:*

- слайди з використанням проектора;
- слайди на папері з використанням “пюпітра”;
- відеоролики;
- схеми, таблиці на екрані комп’ютера.

Для успішного консалтингу необхідно добре підготувати *матеріальну базу презентації*. Запропонований нижче перелік обладнання, безумовно, зажадає чималих капіталовкладень. Можливо, для деяких консалтингових фірм на стартовій фазі їхнього бізнесу ці витрати будуть надмірні. Однак ми на власному досвіді відчули, наскільки важливим є навіть мінімальний набір засобів (перші три позиції) для успішних презентацій та залучення клієнтів.

### *Матеріальна база презентації:*

- банк слайдів;
- проектор;
- інформаційні листи;
- відеомагнітофон;
- портативний комп’ютер;
- інша презентаційна техніка.

Успіх презентації багато в чому залежить від *дидактичної майстерності* презентуючого. Іншими словами, важливо дотримуватися *принципів* успішної презентації та стимулювання уваги клієнта, а також *правил* проведення ефективної презентації.

## **Принципи доброго розуміння**

Існує чотири базових принципи доброго розуміння:

### *1. Простота:*

- використовувати короткі та прості вислови;
- вживати прості слова;
- пояснювати специфічні слова.

### *2. Ясність структури виступу:*

- застосовувати просту, логічну структуру;
- робити презентацію дуже переконливо;
- говорити тільки про важливі речі.

### *3. Чіткість:*

- концентрувати увагу тільки на центральній інформації;
- говорити ясно і чітко.

#### 4. Стимулювання:

- створювати інтерес;
- говорити енергійно і переконливо;
- використовувати приклади;
- створювати атмосферу зацікавленості.

#### Як утримувати увагу співбесідника?

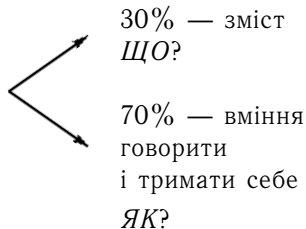
- мати у запасі цікаві історії, факти, які доречно використовувати за потребою;
- не боятися ставити риторичні запитання;
- інколи корисно зробити навмисні помилки і почекати на реакцію слухачів;
- підтримувати увагу, нагадуючи про мету зустрічі;
- підкреслювати фінальні результати кожного підрозділу;
- інколи зненацька переривати промову — робити паузи;
- змінювати інтенсивність вашого голосу.

#### Правила успішної презентації [14]

##### Правило 1.

*Пам'ятайте!*

Успіх презентації складається:



**Правило 2.** Робіть вашу презентацію особливою і цікавою, використовуючи приклади, особистий досвід, метафоричні фрази, порівняння, картинки і реальні предмети.

**Правило 3.** Активізуйте увагу, ставлячи запитання.

**Правило 4.** Використовуйте гумор і жарти.

**Правило 5.** Будуйте пояснення кожного логічного відрізка за принципом: “Скажіть, що ви збираєтеся вимовити. Скажіть це. Після цього підкресліть головне з того, про що йшлося”.

**Правило 6.** Використовуйте демонстраційні засоби.

**Правило 7.** Підтримуйте контакт з аудиторією, у першу чергу — візуальний.

## БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “НАВИЧКИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ”

**1. Які дві головні дії доцільно здійснити при підготовці до презентації?**

- а) глибоко вивчити базу даних стосовно ваших клієнтів;
- б) визначити головні перешкоди на шляху до клієнта;
- в) з'ясувати коло осіб клієнта, які приймають рішення;
- г) скласти психологічний портрет керівника компанії.

**2. Вкажіть головні перешкоди на шляху до клієнта:**

- а) ваша компанія;
- б) ваш продукт;
- в) ви як продавець;
- г) усе вищезазначене.

**3. Назвіть три головні форми презентації:**

- а) вербальна;
- б) друкована;
- в) візуальна;
- г) ситуаційна;
- г) усі вищезазначені.

**4. Вкажіть два головних види презентації:**

- а) візуальна;
- б) демонстраційна;
- в) кумулятивна.

**5. Що є головною метою демонстраційної презентації?**

- а) дати характеристику цілей і стратегії своєї компанії;
- б) дати характеристику персоналу своєї компанії (освіта, досвід тощо);
- в) показати себе, свої сильні сторони.

**6. Що є головною метою кумулятивної презентації?**

- а) дати характеристику основних напрямків діяльності своєї компанії;
- б) “бити в одну точку” з метою отримання замовлення, підписання договору і т. п.;
- в) дати характеристику засновників.

**7. Знайдіть два показники, що не мають ніякого відношення до матеріальної бази презентації:**

- а) банк слайдів;
- б) проектор;

- в) інформаційні листи;
- г) ретельна підготовка до презентації;
- г) відеомагнітофон;
- д) портативний комп'ютер;
- е) програма презентації.

**8. Вкажіть чотири базових принципи доброго розуміння:**

- а) простота висловлювань;
- б) ясність структури виступу;
- в) чіткість виступу;
- г) стимулювання інтересу;
- г) використання прикладів;
- д) чітка вимова слів і речень.

**9. Знайдіть чотири ефективних способи стимулювання уваги співбесідника:**

- а) необхідно одягнути діловий костюм;
- б) слід мати у запасі цікаві історії, факти, які доречно використовувати у необхідний час;
- в) необхідно підтримувати увагу, нагадучи про мету зустрічі;
- г) інколи зненацька переривайте промову — робіть паузи;
- г) змінюйте інтенсивність звуку вашого голосу;
- д) необхідно тримати щось в руках (ручку, олівець і т.п.).

**10. Знайдіть головну умову успішної презентації:**

- а) презентація повинна бути цікавою;
- б) необхідно впевнено говорити і тримати себе;
- в) треба використовувати гумор, жарти;
- г) слід використовувати демонстраційні засоби.

**11. Назвіть найважливіший показник успішної презентації:**

- а) сторони добре порозумілися одна з одною;
- б) сторони погодилися підписати меморандум про наміри;
- в) сторони погодилися на нову зустріч для обговорення умов контракту.

## 1.6. МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

*Модель міжособистісного спілкування. Роль спілкування у консалтинговому бізнесі. Процес переговорів. Повідомлення. Запитання. Заперечення.*

Багатьом менеджерам компаній і особливо керівникам практично щодня доводиться брати участь у всякого роду переговорах. При цьому дуже важливо не випускати з уваги тієї обставини, що успіх будь-яких переговорів базується на правильно сконструйованій моделі міжособистісного спілкування.

### **Модель міжособистісного спілкування**

*Відправник* посилає повідомлення *одержувачу*. При цьому відправник кодує інформацію за допомогою специфічних форм (наприклад, мови). Щоб зрозуміти повідомлення, одержувач повинен його декодувати. Інколи він дає зворотний зв'язок відправнику, щоб показати, як зрозумів інформацію. Кодування і декодування — це є процеси, що значною мірою залежать від особистості відправника та одержувача. Тому більшість непорозумінь трапляються тоді, коли співбесідники мають різні системи кодування і декодування. Через це для забезпечення успіху в переговорах треба визначити особистий стиль кодування та декодування партнерів — учасників переговорного процесу. Якщо з'являються деякі розбіжності з вашим стилем, треба спробувати його перебудувати. Це — у ваших інтересах, якщо ви зацікавлені в успішних переговорах.

Для досягнення розумної угоди і поліпшення особистих взаємовідносин треба дотримуватися *чотирьох принципів у процесі переговорів* [14]:

1. Розрізняти взаємовідносини і предмет переговорів.
2. Обговорювати інтереси, а не позицію.
3. Остаточне рішення слід приймати, всіляко розвиваючи різноманітні думки.

*Типові помилки під час вироблення рішення:*

- люди більше довіряють миттєвій думці щодо рішення за відсутності глибоких знань з проблеми;
- люди шукають “одне правильне рішення”, не намагаючись виробити декілька варіантів різних рішень;
- люди припускають, що коли одна сторона — переможець, то інша — обов'язково у програші;

- люди мають тенденцію думати, що інші повинні вирішувати свої проблеми самі. Вони вважають: це не є їхньою проблемою. Проте це не так. У сторін, що беруть участь у переговорах, є багато спільних проблем.

4. Розробити систему критеріїв для визначення оптимального варіанта рішення.

Таким чином, можна сформулювати одне важливе правило: *До переговорів необхідно чітко визначити “кращу альтернативу для погодженого рішення”.*

Щоб досягти успіхів на переговорах, ви повинні запропонувати вигоди, що задовольняють потреби клієнта.

### **ЯК ВИЯВИТИ ПОТРЕБИ КЛІЄНТА — ПОКУПЦЯ ВАШИХ ПОСЛУГ?**

Відповідь — ***ставте грамотні запитання і уважно слухайте заперечення!***

Поради стосовно запитань:

- перетворіть запитання на інструмент для ідентифікації потреб клієнта;
  - питання не можуть бути агресивними;
  - ставте запитання так, щоби дати можливість покупцю подумати про його потреби й полегшити йому процес прийняття рішення.
- Заперечення поділяються на дві категорії:*

- реальні;
- нещирі.

*Реальні заперечення* виникають, якщо:

- продавець пропонує рішення, яке покупець не розглядає як доречне. Це є результат взаємного непорозуміння;
- продавець не має чіткого уявлення про потреби покупця. Проблема — брак інформації. Ефективно запропоноване рішення — це є вирішення з'ясованої потреби;
- продукт має справжні недоліки у порівнянні з конкурентними.

Такого роду заперечення є найважкішими і повинні бути нейтралізовані підкресленням переваг і вигід від споживання вашого продукту або використання вашої послуги. Це може бути досягнуто тільки при глибокому розумінні потреб клієнта.

*Нещирі заперечення* виникають, якщо:

- існують політичні причини;
- розмовляєте не з тією людиною.



Нещирі заперечення можуть бути *ідентифіковані* шляхом з'ясування реакції клієнта на те, що ви можете спростувати його заперечення. Якщо покупець після цього задоволений, ви можете продовжувати переговори. Якщо ні — вам необхідно виявити мотиви його опору.

Коли ви зустрічаєтеся із запереченнями, існує можливість потрапити у дві неприємні ситуації:

- **суперечка** — це коли ви дискутуєте як проста людина, а не як особа, якій дуже потрібно отримати замовлення від клієнта. Ви часто розглядаєте заперечення як атаку проти вас персонально. Але не забувайте, що на переговорах ви представляєте компанію та не маєте права ігнорувати просту істину: *“Коли ви перемагаєте у спорі, то втрачаєте покупця”*.
- **перебільшення** — часто пов'язане з перебільшенням можливостей вашого продукту або компанії.

Щоб не потрапити у пастку заперечень, треба навчитися керувати ними. Нижче наводяться декілька методичних порад стосовно цього мистецтва [14].

### **Управління запереченнями**

**Крок 1.** Зробіть паузу — це дасть вам час подумати.

**Крок 2.** Спробуйте провести “очищення” — прояснити зміст заперечення.

**Крок 3.** Проведіть ізолювання — відокремте одне заперечення від іншого.

**Крок 4.** Знайдіть підтвердження — для виявлення реальних або нещирих заперечень клієнта.

**Крок 5.** Поставте запитання — це допоможе встановити природу заперечень, виявити сутність пропозицій ваших конкурентів.

**Крок 6.** Зробіть пояснення (у випадку непорозуміння) — дайте перелік вигід від вашого продукту. При цьому акцентуйте увагу на слабких сторонах товарів конкурентів.

**Крок 7.** Перевірте, наскільки вам вдалося досягти пом'якшення позиції клієнта.

**Крок 8.** Закриття дискусії.

## БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ”

**1. Виберіть з трьох варіантів моделей міжособистісного спілкування найефективнішу:**

- а) відправник — кодування — одержувач;
- б) відправник — декодування — одержувач;
- в) відправник — кодування — декодування — одержувач.

**2. Вкажіть три головні принципи, яких слід дотримуватися у процесі переговорів:**

- а) не припускати різких висловлювань;
- б) розрізняти взаємовідносини і предмет переговорів;
- в) обговорювати інтереси, а не позицію;
- г) розробити систему критеріїв для визначення оптимального варіанта рішення;
- г) завчасно підготувати відповідну інформаційну базу.

**3. Знайдіть три типових помилки в процесі переговорів під час вироблення рішення:**

- а) люди більше довіряють миттєвій думці щодо рішення за відсутності глибоких знань стосовно проблеми;
- б) люди шукають “одне правильне рішення”, не намагаючись розробити декілька варіантів різноманітних рішень;
- в) люди припускають, що коли одна сторона є переможцем, то інша — обов’язково у програвші;
- г) сторони часто розглядають одна одну як ворога.

**4. Яким принципом треба керуватися при проведенні переговорів?**

- а) “коли ви перемагаєте у спорі, то завойовуєте повагу покупця”;
- б) “коли ви перемагаєте у спорі, то втрачаєте покупця”.

### 1.7. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ТА ЗВІТНОСТІ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ

*Організація контролю. Контроль внутрішній і контроль зовнішній. Діяльність до початку консультування. Робочий план з реалізації замовлення. Звітність. Зміст звіту клієнту. Презентація звіту клієнту.*

Успішний консалтинг є неможливим без налагодженої системи контролю і звітності в компанії. При організації контролю необхідно враховувати два його головні напрямки: *контроль зовнішній* і *контроль внутрішній*. На рис. 4. представлено схему, в якій розкриваються зміст та основні форми контролю:

Зовнішній контроль	Діяльність	Внутрішній контроль
Лист з пропозицією	Контакт з клієнтом	⇒ Розробка необхідних матеріалів
	⇐ Попередня пропозиція	⇒ Планування пропозицій
Лист-підтвердження	⇐ Пропозиція	⇒ Робочий план, перелік субконтракторів
Проміжний звіт	⇐ Робота з клієнтом	⇒ Контроль: — бюджету — графіку — зобов'язань
Проміжний звіт	⇐ Виявлення, аналіз та узагальнення фактів	⇒ Тренінг команди
Фінальний звіт і всі рахунки	⇐ Альтернативи і рекомендації	⇒ Вивчення реакції клієнта
Фінальний звіт, підсумковий рахунок, переконаність у задоволеності клієнта	⇐ Впровадження, звітність і зв'язок із клієнтом	⇒ Оцінка процесу консультування
	⇐ Закриття і оцінка	

Рис. 4. Організація зовнішнього і внутрішнього контролю

Зупинимося на деяких важливих моментах, що вказані на рис. 4. *Діяльність до початку консультування:*

- лист-підтвердження про прийняття пропозиції;
- лист-погодження;
- контракт.

*Лист-підтвердження* — надсилається клієнту, якщо з його боку отримане усне або письмове запрошення на консультування.

*Лист-погодження* може включати:

- деталі роботи, що має бути виконана;
- стандартні терміни виконання роботи і відповідний до них рівень оплати;
- умови оплати;
- необхідний обсяг участі клієнта у процесі виконання робіт.

*Контракт* — юридично оформлена домовленість про програму, умови, терміни виконання, права і відповідальність сторін, порядок виконання робіт і оплати праці.

### **Робочий план-завдання стосовно консультування**

Найважливішим (після підписання контракту, звичайно) є питання складання *робочого плану* виконання робіт. Перелічимо основні пункти-завдання цього документа:

- розробка основних напрямків роботи;
- формування штату проекту;
- підбір персоналу та визначення його обов'язків;
- проектування необхідного технічного обладнання, витратних матеріалів тощо;
- калькулювання вартості та складання бюджету проекту;
- визначення зобов'язань усіх членів проектної команди;
- розробка графіка діяльності. При цьому необхідно передбачити критично важливі пункти, а також запас часу (у тому числі для збирання інформації);
- формування системи контролю якості робіт. Останнє є особливо важливим у випадку, коли залучаються зовнішні консультанти;
- визначення внеску клієнта;
- схема контролю за ходом виконання робіт;
- фінансовий контроль;
- контроль якості;
- звітність (поточний, проміжний та фінальний звіти);
- терміни презентацій;
- узгодження графіка виставлення платіжних вимог (термінів оплати за виконану роботу);
- організація зворотного зв'язку для відслідковування результатів консультування;
- формування механізму “Public Relations” (як всередині, так і поза організацією-клієнтом).

## **Звітність**

Серед усіх звітів найважливішим є звіт для замовника. Саме він повинен мати чітке уявлення, за що платить. Вважайте — у нього, крім вас, є багато інших справ. Тому звіт виступає дуже ефективним засобом привертання уваги до вашого проекту, а також доказом того, що замовник не втрачає гроші марно. Отже, обов'язково робіть всі необхідні офіційні звіти за ходом виконання завдання. Коли можливо, використовуйте їх як базу для виставлення рахунку на оплату. Написані звіти мають певну перевагу перед усними, проте вимагають для підготовки не набагато більше часу. Порада: задокументуйте всі усні угоди і відповідні неофіційні дискусії.

У системі звітів провідну роль відіграє *проміжний звіт*. Адже саме він надає вам можливість:

- пояснити, що із запланованого завершено на цей момент;
- поінформувати клієнта про непередбачені труднощі;
- дати рекомендації;
- перевірити ідеї та вислухати точку зору клієнта на його проблеми;
- інформаційно підтримати клієнта про перебіг подій, щоб він не був здивований фінальним звітом;
- пояснити, які завдання планується виконати впродовж наступного звітного періоду.

І ще одне суттєве зауваження. Пам'ятайте: *успішний фінальний звіт складається із професійно виконаних проміжних*.

На самкінець декілька порад стосовно структури звіту і форм презентації його замовнику [14].

## **Зміст звіту клієнту**

### **Зміст повинен висвітлювати:**

- опис мети і обсягів завдань;
- демонстрацію головних подій під час виконання завдань;
- підсумки вивчення та узагальнення проблем, рекомендації для забезпечення повного розуміння проблем;
- обговорення альтернативних рішень та фінального вибору;
- план впровадження і подальші дії.

### **Додаткова інформація щодо звіту**

- звіт має передаватися разом із супроводжувальним листом від керівника фірми до керівника фірми-клієнта із повідомленням про закінчення виконання завдання;

- виконавчий висновок, який повинен висвітлювати основні моменти консультування і огляд більшості зібраних даних і рекомендацій;
- фінальний звіт доцільно супроводити підсумковим рахунком.

### **Як спланувати і організувати презентацію звіту клієнту**

*Сплануйте презентацію.* Спирайтеся на ваше розуміння очікувань і перелік переваг клієнта, які б він хотів отримати від проекту.

*Забезпечте увагу клієнта.* Це не буде дуже обтяжливим, якщо ви добре проводили консультування.

*Генеруйте увагу клієнта.* Підвищуйте її через усвідомлення проблем, що дискутуються. Важливо встановити дієвий зв'язок між головним питанням аудиторії: “Що це мені дає?” і остаточним рішенням.

Споукайте клієнта до *прийняття конкретного рішення.*

Організована таким чином система контролю і звітності допоможе вам не тільки витримувати реалізацію всіх планів і графіків, але й встановити ефективні та довготривалі стосунки з клієнтом.

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ТА ЗВІТНОСТІ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ”**

**1. При здійсненні консалтингу вкажіть, які два об'єкти не належать до сфери внутрішнього контролю:**

- а) розробка необхідних матеріалів;
- б) планування пропозицій потенційним замовникам;
- в) вивчення фінансового стану потенційних клієнтів;
- г) складання робочого плану виконання робіт;
- г) організація контролю за виконанням зобов'язань, графіків, бюджету;
- д) тренінг команди клієнта.

**2. При здійсненні консалтингу вкажіть, який об'єкт не належить до сфери зовнішнього контролю:**

- а) лист з пропозицією;
- б) лист-підтвердження;
- в) проміжний звіт;
- г) звіт компанії про діяльність за попередній рік;
- г) фінальний звіт і всі рахунки.

**3. Які три документи треба підготувати до початку консультування?**

- а) підтвердження про прийняття пропозиції;
- б) лист-погодження;
- в) контракт;
- г) копію статуту компанії;
- г) копію свідоцтва про реєстрацію компанії.

**4. Перегляньте уважно основні пункти робочого плану з реалізації замовлення і знайдіть два зайвих:**

- а) розробка основних напрямків роботи;
- б) формування штату проекту, підбір персоналу та визначення його обов'язків;
- в) узгодження з клієнтом субконтракторів, яких ви залучаєте до проекту;
- г) визначення необхідного технічного обладнання, витратних матеріалів тощо;
- г) розробка графіка виконання робіт;
- д) калькулювання вартості та складання бюджету проекту;
- е) розробка графіка відряджень консультантів;
- е) формування системи контролю якості робіт.

**5. Серед пунктів, що характеризують ключову роль проміжного звіту, вкажіть один зайвий. Отже, проміжний звіт:**

- а) показує, що із запланованого є завершеним на цей момент;
- б) інформує клієнта про непередбачені труднощі;
- в) дає можливість зробити рекомендації;
- г) показує роль консалтингової підтримки.

**6. Серед пунктів, що характеризують провідну роль фінального звіту, вкажіть один зайвий. Отже, фінальний звіт містить:**

- а) опис мети і обсягів завдань, а також демонстрацію головних подій під час виконання завдань;
- б) підсумки вивчення та узагальнення проблем, план впровадження розроблених програм;
- в) копії законів і підзаконних актів, що стосуються запропонованих програм.

## НАЙАКТУАЛЬНІШІ НАПРЯМКИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДОПОМОГИ

### Призначення розділу

Серед найактуальніших напрямків консалтингової допомоги господарюючим суб'єктам можна виділити такі:

- формування стратегії мотивації персоналу;
- підготовка менеджерських команд;
- полегшення доступу до кредитних ресурсів малому і середньому бізнесу;
- сприяння активізації малого інноваційного бізнесу.

У цьому розділі розглянемо можливості консалтингу в реалізації наведених напрямків детальніше.

### 2.1. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*“У довгостроковому плані вижити можна лише в тому випадку, якщо кожний кине́ться “землю рити”, відшукуючи засоби, як про- штовхнути чергову генерацію продукції на територію споживача”.*

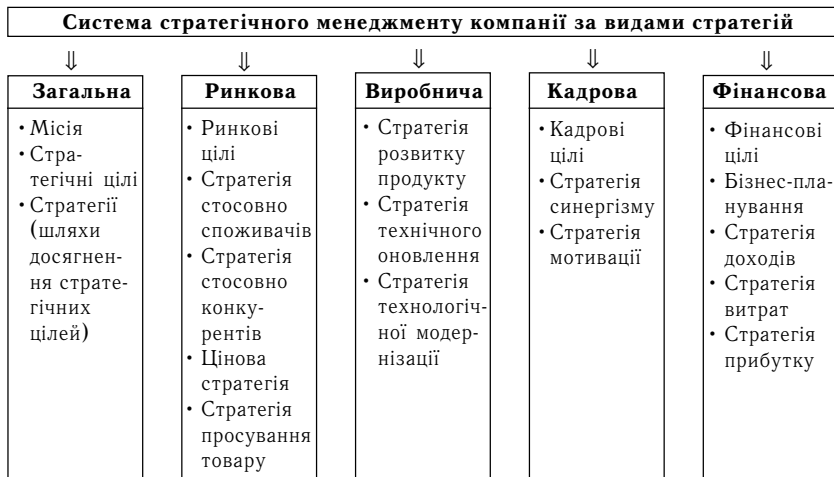
*(Джон Дойл, “Х'юлетт Паккард”) [7, с. 203]*

Ахіллесовою п'ятою системи управління в багатьох компаніях є механізм формування і реалізації стратегічного менеджменту. Дуже часто ані менеджери, ані власники підприємств не надають належного значення цій провідній сфері управління. Витрачаючи левову частку управлінських ресурсів на “гасіння пожеж”, управлінська еліта здебільшого не має власної такої необхідної системи стратегічного менеджменту. З усього різноманіття стратегічних завдань (див. схему на рис. 1, с. 57) до поля зору топ-менеджерів потрапляють лише стратегія технічного переозброєння і окремі елементи ринкової стратегії.

На цьому тлі особливо приголомшуючою виглядає діяльність у сфері мотивації персоналу. Спираючись на наш багаторічний



досвід роботи з українськими акціонерними компаніями, можна зробити такий неприємний висновок: система мотивації персоналу в наш час виглядає примітивнішою, ніж в радянські часи. Більшість керівників, на жаль, мають так званий комплекс Елочки — з усього різноманіття сучасних мотиваційних засобів використовують лише два: зарплату (як пряник) і загрозу звільнення (як кнут). При цьому вони ще й нарікають на “невдячність робітників”: пасивність виконавців, високу плинність кадрів, крадіжки тощо.



*Рис. 1. “Стратегічне дерево” компанії*

Отже, настав час докорінно змінити ставлення не тільки до окремих ланок системи стимулювання праці, але й до стратегії мотивації персоналу в цілому.

### **Необхідність комплексної програми вдосконалення мотивації**

Перебуваючи вже в третьому тисячолітті, ми повинні уявляти собі, що турбулентність зовнішнього середовища дуже швидко зростає. Інакше кажучи, докільля, як зараз кажуть, змінюється зі зростаючою інтенсивністю. Особливо швидкі темпи змін відбуваються саме в бізнес-середовищі. На практиці це означає, що в нових умовах виживатимуть лише ті структури, що спроможні налагодити *ефективний механізм адаптації* до змін, що відбуваються.

Головною ланкою цього механізму є *система мотивації персоналу*. Адже лише персонал, відданий фірмі, персонал, який вірить в її майбутнє, спроможний сприяти їй у досить складному процесі адаптації до нових умов господарювання. У свою чергу, фірма повинна зробити все, що від неї залежить, для підтримання високого рівня мотивації своїх робітників, а також сприяти максимальному задоволенню їхніх потреб та розкриттю потенціалу кожного співробітника. Досить показовим є те, що для вирішення цих завдань практично всі зразкові компанії Заходу встали на шлях розробки і впровадження довгострокових і багатопланових програм розвитку мотивації робітників.

Зважаючи на об'єктивні обставини і враховуючи світовий досвід, керівники всіх українських підприємств і організацій мають відчутти найгострішу потребу у формуванні комплексної програми модернізації всієї системи мотивації персоналу.

Виходячи з нашого практичного досвіду формування і впровадження програм мотивації персоналу в Україні, можна дати декілька порад керівництву та менеджерам фірм і компаній:

1. Перед вирішенням складної та багатопланової проблеми мотивації керівникам слід добре уявляти *теорію цього питання*.

2. Не можна починати створення програми мотивації, не розробивши *концепцію і модель системи мотивації персоналу*.

3. Треба уявляти собі, що формування програми мотивації зажадає *значних ресурсів: інтелектуальних, фінансових, тимчасових*.

Виходячи з вищезазначеного, спробуємо допомогти керівникам, керівництву і менеджерам у вирішенні перших двох проблем. Що ж до третьої, то поради на відстані не спрацьовують.

## **Стислий теоретичний огляд проблеми**

### **Сутність мотивації персоналу**

Проблеми мотивації персоналу давно хвилюють вчених і практиків. Існує багато теорій мотивації. До числа найвідоміших слід віднести теорії Маслоу, Герцберга і Мак-Грегора [15].

Як нам здається, найпродуктивнішою для побудови ефективної системи мотивації персоналу є відома піраміда Маслоу (див. рис. 4 на с. 62).

*Мотивація за Герцбергом* визначається характером і змістом роботи і залежить від:

- *гігієнічних чинників* — пов'язана з умовами, в яких виконується робота. Відсутність гігієнічних чинників веде до відсутності за-

доволеності від роботи. З іншого боку, на певному етапі їхня наявність вже не забезпечує задоволення від роботи і мотивація зникає. Гігієнічні чинники, за теорією Герцберга, співпадають з 1-м і 2-м рівнями теорії Маслоу і містять умови праці, заробітну плату, стиль керівництва, політику компанії тощо.

- *чинників задоволення* — пов'язана з умовами, що ведуть до позитивних відчуттів. Це може бути підвищення по роботі, задоволення від вирішення проблем, визнання тощо.

*Мотивація за Мак-Грегором (теорії “Х” та “У”)*

*Теорія “Х”:*

- люди мають природжену антипатію до роботи і прагнуть уникнути її всюди, де тільки це можна;
- підлеглі очікують примушення до роботи шляхом контролю, твердого керівництва і загрози звільнення;
- люди віддають перевагу тому, щоб ними керували, і уникають відповідальності, вони не мають амбіцій і борються лише за свою безпеку.

*Теорія “У”:*

- робота — частина людської природи. Люди не відмовляються від роботи;
- людина керується ініціативою, самоконтролем і цільовою орієнтацією. Людина бореться за реалізацію своїх індивідуальних потреб і самореалізацію;
- люди намагаються взяти на себе відповідальність;
- людина є творчою натурою. У наш час інтелектуальний потенціал людини використовується лише частково.

Здається, що в усіх вищезазначених теоріях є цікаві моменти, що повинні бути враховані при формуванні програми мотивації персоналу в будь-якій компанії. У цілому ж мотивацію персоналу можна трактувати як *процес спонукання робітників до ефективної діяльності для досягнення індивідуальних або колективних цілей*. Це визначення не претендує на глибину і всеосяжний характер. Однак його цілком можна використати в мотиваційній практиці.

Однією з основних функцій менеджерів є необхідність підтримання високого рівня мотивації підлеглих до високоефективної праці. При цьому слід враховувати, що рівень мотивації робітників зазнає на собі впливу циклічності: спочатку підйом, після — падіння, а через деякий час — новий підйом. Існує деяка “крива мотивації”, уявлення про яку дає рис. 2 на с. 60 [17, с. 15].



Рис. 2. Крива мотивації

Щоби підвищити і утримувати мотивацію робітників на необхідному рівні, треба сформувати цілісну систему стимулів. Ця система не повинна зводитися лише до зростання заробітної плати. Це може бути і просування по службі, і забезпечення можливості підвищення рівня знань, і планування професійної кар'єри. До переліку найпопулярніших засобів підвищення мотивації відноситься використання широкого спектра пільг. Таких, наприклад, як медичне страхування, стоматологічне обслуговування, пенсійне страхування, фінансове консультування тощо.

Конкретніше уявлення про пільги на прикладі США дає табл. 1 [4, с. 72–73]:

Таблиця 1

### Деякі пільги робітників США

Пільги	Зміст пільг
Оплата святкових днів	9 днів протягом року
Оплачувана чергова відпустка	9 днів — стаж роботи 1 рік 17 днів — стаж роботи 10 років 20 днів — стаж роботи 20 років
Персональна відпустка	3.1 дня в середньому
Перерва на відпочинок протягом дня	26 хв. в середньому
Оплата часу по хворобі	21 день протягом року (за наявності 5 років стажу)
Медичне обслуговування	25 дол. на місяць на робітника і 72 дол. — на членів сім'ї
Стоматологічне обслуговування	До 1000 дол. на рік
Страхування життя	42 % зайнятих зберігають цю пільгу і після виходу на пенсію
Пенсії компанії	63 % зайнятих одержують пенсію від фірми

Отже, за таблицею, зростає не тільки кількість пільг, але й їхній обсяг. Так, наприклад, в США в 1929 р. частка пільг у загальному обсязі компенсацій складала лише 3 %, а в 1982 р. — вже 32,5 %.

## Характеристика мотиваційного механізму

Розуміння складної природи мотивації вимагає усвідомлення таких зовні простих істин:

1. Мотивація робітників не падає з неба. Вона створюється спільними зусиллями робітників і роботодавців за допомогою **мотиваційного механізму**. Останній являє собою складну багаторуну систему виробничих стосунків, основою якої виступають *відносини розподілу*.

2. Відносини розподілу в умовах ринкової демократії відіграють вирішальну роль у створенні ефективної системи виробничих відносин. Індукція високої енергії трудового ентузіазму відбувається за принципом економічного синхрофазотрона, або “*мотиваційного кола*”. Як це наочно видно зі схеми на рис. 3, саме відносини розподілу (у формі найважливіших засобів мотивації) забезпечують запуск всього мотиваційного двигуна. *Маючи чітке уявлення про справедливу систему компенсації за свою працю і володіючи можливістю задоволення основних своїх потреб, працівники одержують достатній імпульс до високопродуктивної праці*. Постійне генерування праці такої якості забезпечує і розвиток організації, і адаптацію її до змін, що відбуваються, і довгострокове виживання.

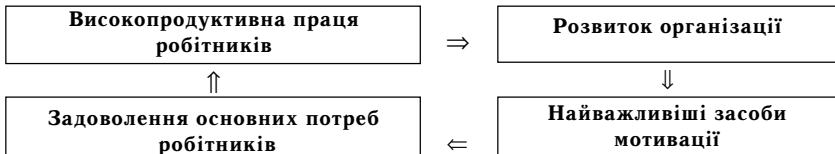
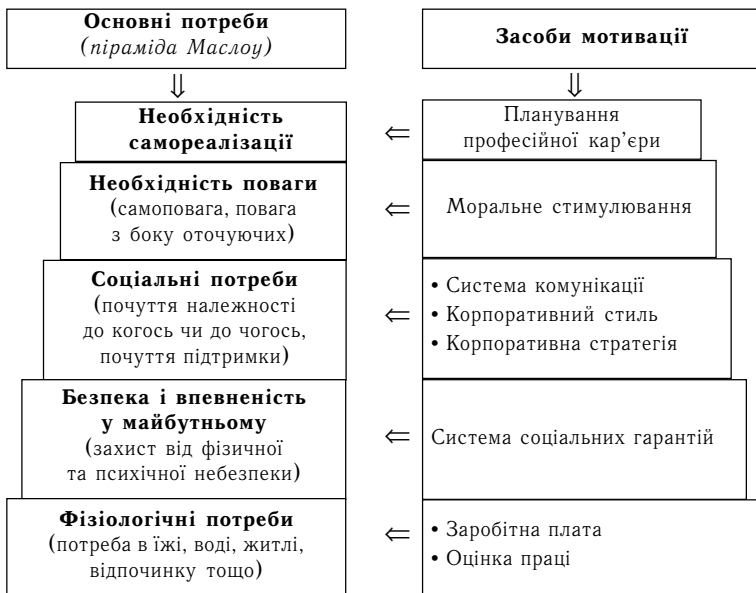


Рис. 3. Мотиваційне коло

3. Мотиваційний механізм, окрім “мотиваційного кола”, містить й “*мотиваційну піраміду*”, що демонструє основні групи і рівні найважливіших потреб і засобів мотивації (див. рис. 4 на с. 62). При побудові цієї піраміди автор керувався тими ж двома основними критеріями, що й А. Маслоу при створенні своєї піраміди. А саме: *багаторівневістю та ієрархічністю* потреб і засобів їхнього задоволення. Інакше кажучи, в реальному житті існує досить точна залежність між певними групами потреб і засобів мотивації персоналу. Тому необхідно:

А. Побудувати “*багатоповерху*” піраміду засобів мотивації персоналу;



*Рис. 4. Мотиваційна піраміда*

Б. Поєднати цю піраміду з пірамідою Маслоу, тобто певні засоби мотивації з певними потребами персоналу;

В. Покласти цю мотиваційну піраміду до основи програми вдосконалення мотивації персоналу. Такий підхід, випробуваний на практиці, показав свою високу ефективність.

4. Слід звернути увагу на діалектичну єдність таких понять, як “мотиваційне коло” і “мотиваційна піраміда”. Вони розкривають один і той же феномен — мотиваційний механізм. Однак якщо “мотиваційне коло” показує *динамічну природу* мотиваційного механізму (умовно це можна назвати “видом згори”), то “мотиваційна піраміда” демонструє його *складну структуру* (представляє “вид збоку”).

### **Модель вдосконалення мотивації**

*Відносини розподілу* виявляються, головним чином, у формуванні компенсаційного пакета робітників. На практиці це може бути у формі планування процедур організації праці та системи компенсацій. У кінцевому підсумку саме ці процедури забезпечують, з одного боку, задоволення всього спектра потреб робітника, а з іншого — мотивують його

до високоефективної праці. Ось чому запропонована концепція мотивації передбачає формування і реалізацію такої *моделі вдосконалення основних засобів мотивації персоналу* (див. схему на рис. 5, с. 63), що містила б дві групи мотиваційних чинників:



*Рис. 5. Модель вдосконалення основних засобів мотивації персоналу*

- *базисні засоби мотивації* — містять в собі засоби, що дозволяють задовольняти здебільшого потреби першого рівня;
- *додаткові засоби мотивації* — забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу працівника.

***Базисні засоби:***

- вдосконалення механізму матеріального заохочення;
- модернізація системи оцінки праці;

- формування системи активізації персоналу.
- **Додаткові засоби:**
- розвиток корпоративної стратегії;
- вдосконалення корпоративного стилю;
- моральне стимулювання;
- вдосконалення системи комунікації;
- поліпшення системи планування професійної кар'єри.

## **Стисла характеристика комплексної програми вдосконалення мотивації персоналу**

### **Зміст програми**

На базі розроблених концепції та моделі вдосконалення мотивації можна сформуванати комплексну програму.

#### *Місія програми:*

- створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі вивільнення їхнього особистого потенціалу.

#### *Головна мета програми:*

- підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці;
- розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

### **Очікувані результати**

#### **У сфері оплати праці:**

1. *Погодження матеріального заохочення робітника з його внеском у кінцевий результат.* Слід зауважити, що далеко не завжди оплата праці відіграє стимулюючу роль. Дослідження показують, що, на думку 80 % робітників США, є відсутнім прямий зв'язок між результативністю праці та оплатою його результатів. Лише 13 % працівників вважають, що виграють від удосконалення організації праці або підвищення загальної результативності діяльності компанії. Для порівняння, 93 % японських працівників впевнені, що виграють від таких удосконалень [2, с. 196].

2. *Підвищення гнучкості та різноманітності форм матеріальної винагороди робітників,* у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг. У США 35–40 % усіх винагород в організаціях припадає на додаткові виплати і пільги. 74 % всіх американських працівників вважають додаткові виплати вирішальним чинником при виборі місця роботи. З усіх пільг перевага віддається медичному обслуговуванню (64 % респондентів) [2, с. 215].



3. Збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород, до яких можна віднести такі:

- додаткові виплати у стилі “кафетерій”;
- створення банку вільного часу;
- оплата на основі професійної майстерності;
- участь у прибутках.

***У сфері оцінки персоналу:***

1. Збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих.

2. Підвищення рівня об’єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів.

3. Підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

***Стратегічне значення оцінки праці:***

- покращується планування системи робочих місць, виходячи з цілей організації;
- підвищується спроможність системи наймати працівників, що бажать і вмють працювати ефективно;
- надається можливість кожному працівникові отримати інформацію про те, наскільки добре він виконує свої обов’язки порівняно з існуючими в даній організації стандартами.

***У сфері активізації праці:***

Творче використання різноманітних засобів мотивації може сприяти підвищенню активності робітників, зростанню їхнього інтересу до своєї роботи. Основні засоби активізації робітників, що застосовуються в зразкових компаніях, демонструє табл. 2 на с. 65 [3, с. 345].

Таблиця 2

**Найважливіші засоби активізації персоналу**

<b>Системи підвищення трудової активності</b>	<b>Частка фірм, які використовують ці системи (%)</b>
Організація раціоналізаторського руху	94
Створення невеликих творчих груп	75
Цільове управління з використанням кількісних критеріїв оцінки	52
Періодична зміна характеру діяльності (ротація)	41
Розширення сфери діяльності з метою усунення монотонності (збагачування праці)	56
Використання преміальних систем	26

### *У сфері продуктивності праці:*

Підвищення якості роботи персоналу, зростання відповідальності робітників не тільки за індивідуальні, але й групові результати праці, підвищення ініціативності робітників, розвиток змагальності як між ними, так і між підрозділами організації.

### **Період і основні етапи розробки програми**

Розробка і впровадження всієї програми розраховані на досить тривалий період часу.

*На першій стадії* (перші 5–6 місяців) планується розробка і впровадження програми вдосконалення базисних засобів мотивації персоналу. При цьому проведення робіт доцільно організувати у такий спосіб:

- розробка пілотної програми вдосконалення базисних засобів;
- впровадження пілотної програми в межах 2–3 служб (відділів);
- доопрацювання програми вдосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;
- впровадження програми вдосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в межах всієї організації.

*На другій стадії* (12–18 місяців) планується розробити і впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу. Таким чином, у межах даної програми передбачаються п'ять головних напрямків діяльності:

- створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у робітників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;
- розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів щодо формування програми;
- надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму;
- організація широкої пропаганди мети і завдань програми;
- проведення анкетування і опитувань персоналу для уточнення мети і завдань програми.

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ”**

**1. Які основні п'ять блоків містить у собі стратегічний менеджмент?**

- а) загальна стратегія;
- б) ринкова стратегія;

- в) виробнича стратегія;
- г) стратегія технічного переозброєння;
- г) кадрова стратегія;
- д) фінансова стратегія.

**2. Що вимагає від керівників підприємств і компаній прагнення сформуванати і впровадити програму сучасної мотивації персоналу?**

- а) треба добре уявляти собі теорію цього питання;
- б) не можна починати створення програми мотивації, не розробивши концепції та моделі системи мотивації персоналу;
- в) слід знайти значні матеріальні та фінансові ресурси;
- г) керівництву компанії слід узгодити кошторис витрат на програму з профспілковою організацією.

**3. Що визначає поняття “мотиваційне коло”?**

- а) стосунки між керівництвом і працівниками компанії;
- б) умови високопродуктивної праці;
- в) взаємозв'язок між такими основними чинниками виробництва, як високопродуктивна праця, розвиток компанії, найважливіші засоби мотивації персоналу, задоволення основних потреб працівників.

**4. Що показує “мотиваційна піраміда”?**

- а) взаємозв'язок між групами потреб і групами мотиваційних засобів;
- б) можливість керівництва впровадити ефективну систему впливу на працівників;
- в) наявність ієрархії потреб працівників і засобів їх стимулювання.

**5. Вкажіть три основні базисні засоби мотивації персоналу:**

- а) вдосконалення механізму матеріального заохочення;
- б) модернізація системи оцінки праці;
- в) формування системи активізації персоналу;
- г) впровадження сучасної системи преміювання.

**6. Серед запропонованих варіантів відповідей знайдіть дві, що не відносяться до додаткових засобів мотивації персоналу:**

- а) моральне заохочення;
- б) використання бонусів;
- в) вдосконалення системи комунікації;
- г) планування професійної кар'єри;
- г) гідна оцінка праці.

**7. Вкажіть основні напрямки вдосконалення оплати праці:**

- а) зростання матеріального заохочення працівника згідно з його внеском у кінцевий результат;
- б) підвищення гнучкості та різноманітності форм матеріальної винагороди працівників;
- в) зростання частки непрямих компенсацій і нетрадиційних форм винагороди;
- г) усе вищезазначене.

**8. Серед запропонованих варіантів відповідей знайдіть дві, які є пріоритетними для вдосконалення системи оцінки персоналу:**

- а) зростання ролі керівників лінійних підрозділів при оцінці своїх підлеглих;
- б) підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників;
- в) планування робочих місць;
- г) вдосконалення оргструктури підприємства.

**9. Із трьох варіантів відповідей вкажіть одну, яка значною мірою підкреслює стратегічне значення оцінки праці:**

- а) покращується планування системи робочих місць, виходячи з цілей організації;
- б) підвищується здатність системи наймати працівників, які бажать і можуть працювати ефективно;
- в) кожному працівникові надається можливість отримати інформацію про те, наскільки добре він виконує свої обов'язки порівняно з установленими в даній організації стандартами.

**10. Вкажіть найпопулярніший засіб, що застосовується в зразкових компаніях на Заході з метою активізації персоналу:**

- а) періодична зміна характеру трудової діяльності (ротація);
- б) організація раціоналізаторського руху;
- в) поширення сфери діяльності з метою усунення монотонності (збагачування) праці;
- г) використання преміальних систем.

## **2.2. ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРСЬКИХ КОМАНД**

Найчастіше головними причинами економічної кризи в Україні називають руйнування народногосподарських зв'язків і прорахунки в макроекономічній політиці держави. І це правильно. Однак для повноти діагнозу слід вказати ще одну — на більшості підприємств не налагоджено систему сучасного менеджменту. Багаторічний досвід

роботи на консалтинговому ринку України дає підставу для досить неприємного висновку: *систему менеджменту в багатьох компаніях не можна поліпшити без радикальної перепідготовки менеджерів або навіть без заміни команди топ-менеджерів*. Зупинимося на цих двох варіантах детальніше.

### **Ми всі навчалися потроху: чому-небудь, як-небудь, де-небудь**

Не можна сказати, що для створення ефективної системи управління на мікрорівні керівники підприємств зовсім не залучалися до навчання основам менеджменту. Практично всі вони свого часу пройшли перепідготовку в різних бізнес-центрах і бізнес-школах, навіть побували на стажуванні за кордоном. А скільки іноземних консультантів-волонтерів відвідало наші підприємства, намагаючись навчити нас! Однак у системі управління на підприємствах небагато що змінилося. Для більшості з наших керівників ці зміни проявилися в тому, що службу збуту було перейменовано у відділ маркетингу, а головного інженера — в технічного директора. Ця “структурна косметика” не дала системі управління ефективності, а підприємству — стійкості в ринковій стихії. Чим же пояснюється така низька результативність навчання? З усього різноманіття причин можна виділити три головних:

- по-перше, *індивідуалізацію перепідготовки*, коли керівний склад проходив навчання менеджменту поодиночі, а не всією командою. А як стверджують японські фахівці, ефект перепідготовки з’являється лише в тому випадку, якщо нею охоплене не менш 30 % управлінців;
- по-друге, *споглядальність навчання або стажування*, коли весь процес підвищення кваліфікації проходив у режимі екскурсії, без вироблення практичних навичок;
- по-третє, *відрив навчання від проблем конкретного підприємства*.

Для усунення цих недоліків навчання і для підвищення ефективності менеджменту на підприємстві необхідно докорінно змінити механізм перепідготовки вищих керівників підприємств. А це означає, що слід вирішити два завдання:

1. В основі нової моделі перепідготовки топ-менеджерів має бути процес *переміщення навчання як такого з аудиторії навчальних закладів на підприємства*. Бо, як справедливо зазначив головний

керуючий відомої комп'ютерної фірми Sun Microsystems Скотт Мак Нілі, зараз в управлінні потрібно користуватися засобами, яким не навчають в школах бізнесу [3, с. 219].

2. Нова модель підготовки повинна передбачати не тільки проведення тренінгів з проблем менеджменту, але й *надання реальної консалтингової допомоги підприємству*. Бо складність проблем докорінної реорганізації буквально змушує керівництво підприємств звертатися по допомогу до професійних зовнішніх консультантів. Як свідчать результати опитування керівників американських промислових фірм, лише 20 % опитаних були впевнені, що знають, як успішно здійснювати реорганізацію [3, с. 222].

### **Перебудову управління — в руки менеджерів!**

На жаль, далеко не всі проблеми реорганізації системи менеджменту можна вирішити за допомогою перепідготовки керівного складу підприємства. Значній частині керівників не спроможні допомогти ані тренінги, ані консалтинг. І в цьому випадку (щоб врятувати підприємство або організацію від неминучого банкрутства) необхідно зважитися на варіант, що можна умовно назвати “лізинг менеджерів”. Сутність цієї консалтингової послуги полягає в тому, що *весь комплекс проблем підприємства вирішується командою менеджерів, яка орендується*. Можливі два варіанти оренди.

**Радикальний варіант.** Вище керівництво підприємства, яке не виправдало себе, відправляється у відставку. На його місце наймається менеджерська команда, яка протягом 2–3 років зобов'язана вивести компанію з кризи.

Однією з перших такої практики використала японська компанія “Моторола” в 80-х роках, коли висадила “менеджерський десант” з п'яти фахівців до однієї зі своїх найбільших філій в США. Внаслідок цієї сміливої операції за три роки вдалося різко поліпшити економічне становище філії.

Природно, в умовах України радикальний варіант реорганізації матиме багато перешкод психологічного, правового і фінансового характеру. Так, для пострадянського менталітету ще є дуже характерним принцип “святих корів”. На практиці це означає недоторканність вищого керівництва підприємств. Однак для власників, чий бізнес “ледь животіють”, немає іншої альтернативи, щоб врятувати їх від банкрутства, а себе — від неминучих втрат.

**М'який варіант.** Можна використати у випадку, коли топ-менеджери підприємства володіють необхідними якостями, але їм бракує навичок ефективного управління в ринкових умовах. У цій ситуації керівників доцільно залишити на підприємстві, але перевести до рангу стажистів при команді менеджерів, що орендується. Останні, здійснюючи реорганізацію компанії, паралельно будуть спроможними забезпечити вироблення навичок успішного менеджменту у своїх стажистів.

### **Основні функції менеджерського “десанту”**

До основних функцій команди менеджерів слід віднести рішення тих проблем, що є найактуальнішими і що не були розв'язані при колишніх керівниках. Наш аналіз показує, що у більшості українських компаній незадовільно реалізуються такі п'ять функцій:

- розробка стратегії компанії;
- формування системи маркетингового планування;
- вдосконалення системи управління персоналом;
- створення механізму фінансового менеджменту;
- модернізація механізму управління якістю.

Розглянемо ці функції детальніше.

### **Розробка стратегії компанії**

**Запитання:** “А чи завжди потрібна мені ця стратегія?”

**Відповідь:** “Ні, не завжди. А тільки в тому випадку, якщо ви бажаєте залишитися в бізнесі та процвітати”.

Ахіллесою п'ятою багатьох керівників є нерозуміння ними важливості такої складової будь-якого бізнесу, як стратегія компанії. Протягом багатьох років на початку кожного тренінгу з проблем стратегічного менеджменту автор завжди ставить перед учасниками таке завдання: “Вкажіть три головні перешкоди на шляху розвитку бізнесу в Україні”. Статистика відповідей красномовна (див. табл. 3):

*Таблиця 3*

<b>Перешкоди</b>	<b>Питома вага в загальній кількості відповідей, %</b>
“Недосконалість законів”	35
“Нестача грошей”	25
“Нестача знань”	15
Інші	25

Автор не може згадати, щоб хоча один з учасників тренінгу вказав на слабе знання основ стратегічного менеджменту як серйозний бар'єр на шляху розвитку бізнесу.

У той же час не є випадковим, що всі підручники з основ сучасного менеджменту буквально закликають ані в якому разі не випускати з уваги такий необхідний етап в плануванні бізнесу, яким є стратегічний менеджмент. Бо без правильного стратегічного планування всі наступні зусилля в галузі маркетингу, управління персоналом і фінансового менеджменту не спроможні забезпечити бажаного результату. Ось чому проблеми розробки стратегії повинні знаходитися у фокусі команди менеджерів, що орендується.

### **Формування системи маркетингового планування**

Реалізація даної функції вимагає від “десантників” концентрації зусиль на таких першочергових напрямках:

- перетворення маркетингового планування на антикризовий інструмент;
- модернізація системи бізнес-контактів;
- формування механізму планування постійного оновлення продукції;
- пошук нових каналів зв'язку зі своїми споживачами.

*Про значний потенціал останнього напрямку свідчить такий факт. Відділення фірми “Дженерал Електрик”, що випускає двигуни, вирішило налагодити систему обміну інформацією не тільки зі своїми споживачами, але й споживачами своїх споживачів. У результаті цієї роботи фірма отримала можливість налагодити виробництво двигунів і запасних частин на замовлення, не створюючи їхніх запасів на складах. Загальний виробничий цикл вдалося скоротити майже на 70 % [3, с. 222].*

### **Вдосконалення системи управління персоналом**

Як показує наш досвід вдосконалення механізму управління персоналом на українських підприємствах, найактуальнішими проблемами є:

- розвиток особистості для найповнішого використання трудового потенціалу;
- розвиток виробничої демократії;
- формування нового механізму мотивації до праці;
- розвиток нових форм компенсації за працю.

Команді менеджерів, що орендується, в першу чергу доведеться вирішувати саме ці завдання.



При цьому основою політики в даній сфері буде одна з таких найпопулярніших заповідей американських зразкових компаній: “Ви можете зробити дурницю у чому завгодно, і вам дадуть шанс виправитися. Але якщо ви хоча б трохи схибите в тому, що стосується управління людьми, тут вам кінець” [7, с. 325].

### **Створення механізму фінансового менеджменту**

Одним з найскладніших завдань реорганізації підприємств є створення системи фінансового менеджменту. Бо навіть добре поставлена в компанії система бухгалтерського обліку не забезпечує:

- *фінансового моніторингу* — постійного контролю за надходженням доходів і здійсненням видатків для оперативного управління цими процесами;
- *гнучкого ціноутворення*, коли вимагається постійне коригування цін залежно від кон'юнктури ринку;
- *постійного пошуку джерел накопичування* для оновлення продукції та обладнання;
- *політики зниження собівартості*, без якої дуже важко вистояти в конкурентній боротьбі. Особливо ефективним засобом зниження собівартості продукції є *система групового неформального контролю видатків*.

Суть цієї системи, що використовується зразковими американськими компаніями, Т. Пітерс і Р. Уотермен описують так: “Жодна команда не може витратити декількох тисяч доларів без того, щоб ціла юрма не стовпилася за спиною і не заглядала через плече, палаючи від цікавості, як же там йдуть справи. У той же час в інших фірмах, де форми контролю є точнішими, можна витратити мільйони доларів, не зігнувши жодної залізяки, і ніхто про це знати не буде — доти, доки ви правильно і вчасно заповнюєте звітні форми” [7, с. 282].

### **Модернізація механізму управління якістю**

Складність цієї проблеми пояснюється тим, що в ній переплітаються практично всі питання менеджменту: технічні та технологічні, організаційні та психологічні. Звідси, головною турботою “десантників” буде побудова *системи тотального контролю якості*. Особливе значення у цій системі мають:

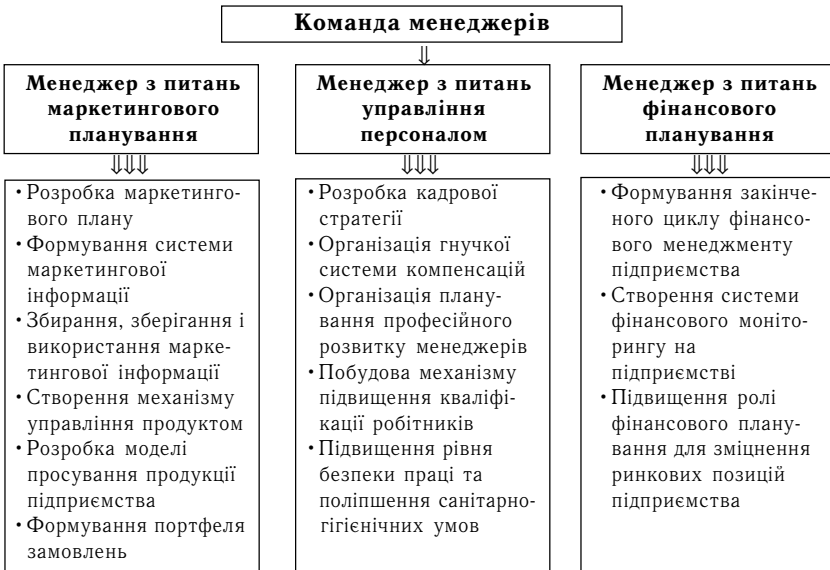
- здійснення контролю якості на всіх стадіях виробництва продукції;
- залучення до системи контролю всіх без винятку робітників підприємства;
- розповсюдження відповідальності за якість продукції на усіх робітників.

Останнє означає, що у разі виявлення дефекту не слід шукати окремого винуватця. Бо, як правило, це призводить до гострих конфліктів і стресів, коли всі абсолютно забувають про якість. Гонитва за окремим браком розвиває карні здібності системи управління, але практично ніяк не сприяє підвищенню якості продукції.

### **Склад “менеджерського десанту”:**

Питання про склад менеджерської команди має вирішуватися суто індивідуально — залежно від стану справ на конкретному підприємстві.

Але, як показують наші спостереження, найбільші шанси увійти до цієї команди мають не технічні фахівці, а фахівці з питань маркетингу, управління персоналом, фінансового менеджменту. Виходячи з нашого досвіду, можна спрогнозувати склад “десанту” і розподіл функцій між менеджерами, що орендуються (див. рис. 6):



*Рис. 6. Склад і функції “менеджерського десанту”*

Така перевага пояснюється, в першу чергу, тим, що рівень інженерно-технічного керівництва на наших підприємствах у цілому є високим і не вимагає радикальних кадрових рокировок. А от керівники, що відповідають за організаційні та економічні питання, надто потребують допомоги. Заради справедливості треба визнати, що подібні проблеми існують не тільки у нас, але й на Заході.

Так, наприклад, в деяких штатах США створено спеціальну Службу надання консультаційної допомоги підприємствам. Метою цих консультацій є оцінка рівня їхньої комерційної діяльності, розробка заходів щодо вдосконалення цієї діяльності. Консультації проводяться бригадою у складі трьох фахівців: технолога, менеджера з питань вивчення ринку і маркетингового планування, а також фахівця з питань управління персоналом і професійного навчання. Результати опитувань свідчать: 85 % клієнтів задоволені діяльністю цієї служби, 80 % її рекомендацій впроваджуються в практику [3, с. 231].

Таким чином, представимо новий продукт на консалтинговому ринку України у стислому вигляді (див. рис. 7):

СУТНІСТЬ	⇒	Комплекс проблем замовника вирішується командою менеджерів, що орендується
НАЯВНІСТЬ ПРОБЛЕМИ	⇒	Систему менеджменту в багатьох компаніях не можна поліпшити:
	⇒	• без заміни діючої команди топ-менеджерів або в кращому випадку
ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	⇒	• без радикальної перепідготовки менеджерів
	⇒	• діючий склад топ-менеджерів відправляють у відставку, а на його місце висаджується “менеджерський десант”. Ця команда протягом 2–3 років не тільки створює нову систему менеджменту, але й готує собі гідну зміну
НАЦІЛЕНІСТЬ “ДЕСАНТНИКІВ”	⇒	• діючий склад топ-менеджерів виводиться до розряду стажистів (дублерів), які разом з “десантниками” формують нову модель менеджменту
	⇒	• розробка стратегії компанії
	⇒	• формування системи маркетингового планування
	⇒	• вдосконалення механізму управління персоналом
	⇒	• створення механізму фінансового моніторингу в компанії
	⇒	• створення системи управління якістю
ПЕРЕВАГИ НОВОГО ПІДХОДУ	⇒	• нова команда вирішує всі ключові проблеми менеджменту. Адже вирішення однієї або декількох (навіть дуже важливих) проблем не формує нової системи управління
	⇒	• менеджери, які орендуються, чітко знають свої мету і завдання, а також володіють досвідом їхнього вирішення
	⇒	• члени команди знають один одного за спільною роботою і їм не треба витрачати часу на взаємне “притирання”
	⇒	• “десантники” не пов’язані путами дружби, спорідненості тощо з колективом, що дозволяє їм приймати сміливіші та ефективніші рішення
	⇒	• поряд зі створенням нової системи менеджменту в компанії нова команда проводить увесь комплекс тренінгу для робітників компанії

Рис. 7. Лізинг менеджерів як консалтинговий продукт

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРСЬКИХ КОМАНД”**

**1. Які дві першочергові рекомендації може надати консультант для оновлення загальної стратегії підприємства?**

- а) розробка місії та стратегічних цілей підприємства;
- б) розробка шляхів і засобів досягнення стратегічних цілей підприємства;
- в) розробка економіко-математичних моделей розвитку підприємства;
- г) залучення до розробки стратегії відповідних фахівців.

**2. Які дві першочергові рекомендації може надати консультант для формування ефективної маркетингової стратегії?**

- а) розробка програми і бюджету рекламної компанії;
- б) розробка стратегічних ринкових цілей і вибір маркетингових стратегій;
- в) глибоке вивчення зарубіжного досвіду;
- г) формування стратегії ціноутворення і просування товару до споживача.

**3. Що повинні робити керівники компаній для вдосконалення системи управління персоналом?**

- а) формувати новий механізм мотивації персоналу до ефективної праці та розвивати нові форми компенсації за працю;
- б) вдосконалювати системи оцінки праці;
- в) впроваджувати синергізм і системи управління змінами в компанії;
- г) усе вищезазначене.

**4. Серед рекомендацій відносно створення системи фінансового менеджменту в компанії слід виділити як особливо важливе завдання:**

- а) зміцнення ділових стосунків із кредитно-банківськими установами;
- б) впровадження фінансового моніторингу, постійного пошуку джерел фінансового накопичення для оновлення продукції;
- в) комп'ютеризацію бухгалтерського обліку в компанії.

**5. Які рекомендації можна висловити на адресу системи управління якістю продукції?**

- а) здійснення контролю якості на всіх стадіях виробництва;

б) залучення до системи контролю всіх без винятку робітників підприємства;

в) розповсюдження відповідальності за якість продукції на всіх робітників;

г) усе вищезазначене.

**6. Назвіть три головні причини низької результативності перепідготовки менеджерів багатьох підприємств:**

а) індивідуалізація перепідготовки;

б) нерегулярність навчання;

в) відсутність системи відпрацювання практичних навичок;

г) відсутність закордонного стажування;

г) відрив навчання від проблем конкретного підприємства.

**7. Яка частка керівників американських промислових фірм знає, як успішно здійснювати реорганізацію?**

а) 70 %;

б) 50 %;

в) 20 %.

**8. Чи завжди потрібна стратегія для успішного розвитку компанії?**

а) потрібна тільки для великих компаній;

б) тільки в тому випадку, коли компанія прагне залишитися в бізнесі та процвітати;

в) потрібна тільки для компаній стратегічних галузей промисловості.

**9. Яка частка менеджерів повинна у стислий період часу пройти перепідготовку, щоб від неї був значний ефект для компанії?**

а) не менш 30 %;

б) не менш 50 %;

в) усі менеджери.

**10. Які три категорії фахівців повинні увійти до складу “менеджерського десанту” в першу чергу?**

а) програмісти і комп’ютершики;

б) маркетингологи;

в) інженери-технологи;

г) менеджери з питань управління персоналом;

г) менеджери з питань фінансового планування.

## **11. Що насамперед повинно бути покладено в основу нової моделі перепідготовки менеджерів?**

- а) комплексний підхід до навчання;
- б) більша кількість практики;
- в) переміщення підготовки з аудиторій навчальних закладів до реальних підприємств зі всіма їх проблемами.

## **2.3. ОСОБЛИВОСТІ ДОСТУПУ ДО КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Консалтингові організації надають значної допомоги середньому та малому бізнесу. Це перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів у сфері менеджменту, сучасних технологій, сертифікації продукції тощо. Це допомога в проведенні ефективної приватизації та реструктуризації підприємств. Це організація участі бізнесменів-початківців у міжнародних проектах, внаслідок чого створюється значна кількість малих підприємств. Але серед багатьох функцій консалтингових організацій слід виділити як найзначущу функцію організації забезпечення малого та середнього бізнесу кредитними ресурсами.

У зв'язку з цим слід звернути увагу на два дуже важливі моменти:

- *по-перше*, консалтингові організації безпосередньо ніяких кредитів не надають;
- *по-друге*, без їхньої допомоги отримати кредити досить важко.

Тому треба визначитися з місцем консалтингових структур у системі кредитної допомоги, а також розглянути деякі принципові моменти технології цієї допомоги.

### **Місце консалтингових організацій у системі кредитної допомоги**

Система надання кредитних ресурсів сектору малого та середнього бізнесу в Україні досить розвинена. Вона охоплює такі організації, як державні, громадські, міжнародні, донорські, кредитно-фінансові та консалтингові (див. рис. 8 на с. 79).

Розглянемо коротко склад і зміст діяльності деяких з них.

#### **Міжнародні організації**

Серед міжнародних організацій, що координують процес надання технічної та фінансової допомоги українським підприємцям, слід виділити насамперед програму TACIS та Агентство США з міжнародного розвитку (див. табл. 4 на с. 79).

## Система кредитної допомоги в Україні: головні діючі особи

⇓	⇓	⇓	⇓	⇓
<i>Державні та громадські організації</i>	<i>Міжнародні організації</i>	<i>Донорські організації</i>	<i>Кредитно-фінансові організації</i>	<i>Консалтингові організації</i>
Головна функція — захист інтересів малого та середнього бізнесу на державному рівні	Головна функція — координація технічної та фінансової допомоги	Головна функція — надання допомоги у вигляді грантів і пільгових кредитів	Головна функція — надання кредитів	Головна функція — надання допомоги для отримання кредитів

**Рис. 8. Організації, що сприяють отриманню кредитів**

*Таблиця 4*

### Найважливіші міжнародні організації

Назва організації	Стисла інформація про організацію	Адреса, телефон, E-mail
Програма TACIS (TACIS)	Програма TACIS розроблена і здійснюється з 1991 року Європейським Союзом для країн СНД (за винятком країн Балтії) та Монголії з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між країнами Європейського Союзу та країнами-партнерами	Україна, Київ, вул. Хрещатик, 4, тел.: (044) 229-3152, E-mail: lore@tacis.kiev.ua
Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)	Агентство США з міжнародного розвитку (засновано у 1961 році Президентом Кеннеді) є незалежним урядовим відомством, що надає гуманітарну допомогу та сприяє економічному розвитку в багатьох країнах світу. Серед найвпливовіших підрозділів цього Агентства слід виділити такі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фонд підтримки підприємництва у нових незалежних державах (Western NIS Enterprise Fund)</li> <li>• Програму кредитування малого бізнесу фонду Євразія (Eurasia Foundation Small Business Lending Program)</li> <li>• Проект Міжнародної Фінансової Корпорації з постприватизаційної підтримки</li> <li>• НЬЮБІЗНЕТ (Newbiznet)</li> </ul>	Україна, Київ, вул. Нижній Вал, 19, тел.: (044) 462-5678

## Донорські організації

Ця група організацій відіграє важливу роль у розвитку малого бізнесу. Особливо якщо йдеться про молодіжний бізнес. Адже допомога здійснюється шляхом надання пільгових кредитів або на безвідплатній основі — у формі грантів (див. табл. 5).

## Кредитно-фінансові організації

Найважливішу роль у наданні кредитної допомоги відіграють кредитно-фінансові організації. Це обумовлено тим, що саме вони мають значні кредитні ресурси і функціонально зобов'язані розташовувати їх серед малих та середніх підприємств (див. табл. 6 на с. 81).

## Консалтингові організації

У системі кредитної допомоги дуже важливе місце посідають консалтингові організації. Ці бізнесові структури не мають кредитних ресурсів, але в них є дещо таке, що полегшує пошук і отримання реального кредиту чи інвестицій. Цим “магічним кристалом” виступає комплекс консалтингового капіталу, що має достатньо високу

Таблиця 5

### Основні донорські організації в Україні

Назва організації	Коротка інформація про організацію	Адреса, телефон, E-mail
Фонд Євразія	Фонд Євразія засновано у 1993 році на кошти, надані Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) з метою сприяння розвиткові демократії та ринкової економіки в СНД	Україна 01133, Київ, бул. Л. Українки, 26, кімн. 506, тел./ факс: (044) 295-1065, E-mail: eurasia@eurasia.kiev.ua
Фонд НОУ-ХАУ	Фонд НОУ-ХАУ є британською програмою двосторонньої технічної допомоги країнам Центральної та Східної Європи. Мета її — надання підтримки процесу переходу до плюралістичної демократії	Україна 01025, Київ, вул. Десятинна, 9, тел.(044) 462-0011
Фонд “Відродження”	Міжнародний фонд “Відродження” засновано у квітні 1990 року. Він є частиною мережі фундації Сороса. “Відродження” є міжнародним громадським благодійним фондом, що фінансує проекти та програми, які сприяють національному відродженню й демократизації освіти	Україна 01053, Київ, вул. Артема, 46, тел.(044) 216-2596, E-mail: irf@irf.kiev.ua



## Основні кредитно-фінансові організації в Україні

Назва організації	Стисла інформація про організацію	Адреса, телефон, E-mail
1	2	3
Фонд Євразія, Програма кредитування малого бізнесу	Фінансовий обсяг фонду — 1 млн дол. Розмір кредитів: максимальна сума кредиту — 100 тис. дол. Строк дії: до 24 місяців. Відсоткова ставка: 18 % річних	Україна 01133, Київ, бул. Л.Українки, 26, кімн. 502, тел./ факс: (044) 294-8209
Фонд підтримки підприємництва у нових незалежних державах (Western NIS Enterprise Fund)	Фінансовий обсяг фонду — 150 млн дол. Розмір кредитів: максимальна сума кредиту — 100 тис. дол. Строк дії: від одного до двох років. Відсоткова ставка: встановлюється на базі домінуючих в Україні комерційних відсоткових ставок, беручи до уваги залікову ставку Національного банку України та рівень закладеного в проєкті ризику. <i>Примітка:</i> Фонд надає допомогу переважно у вигляді внесків до статутних фондів підприємств у розмірі від 1 до 8 млн дол. США	Україна, Київ, Музейний провулок, 3, 4-й поверх, тел. (044) 247-5580
Відділ кредитування малого підприємництва (Western NIS Enterprise Fund)	Розмір кредитів: від 10 тис. до 100 тис. дол. США Строк дії: від кількох місяців до двох років. Відсоткова ставка: визначається за ринковим курсом. <i>Примітка:</i> ВКМП розглядає проєкти, надані підприємствами, що знаходяться на відстані не більш ніж 200 км від Києва, Львова та Харкова	Україна, Київ, вул. М. Раскової, 23, 12-й поверх, тел. (044) 517-4222
Німецько-український фонд, програма сприяння розвитку малих та середніх підприємств	Кредитуються три групи підприємств: <i>Мікропідприємства:</i> кількість працюючих — до 20 осіб. Розмір кредитів: максимальна сума кредиту — 7 000 євро Відсоткова ставка: до 23 % річних <i>Малі підприємства:</i> кількість працюючих — до 250 осіб Відсоткова ставка: до 18 % річних <i>Середні підприємства:</i> кількість працюючих — до 500 осіб	Тел./ факс: (044) 220-8822

1	2	3
Українські банки, що надають кредити малим та середнім підприємствам	Розмір кредитів: максимальна сума кредиту: 250 000 євро Відсоткова ставка: до 13 % річних <ul style="list-style-type: none"> <li>• АППБ “Аваль”</li> <li>• АБ “АЖіО”</li> <li>• “АТ Вабанк”</li> <li>• АКБ “Київ-Приват”</li> <li>• АКБ “Надра”</li> <li>• КБ “Приватбанк”</li> </ul>	(044) 295–2869 (044) 224–2143 (044) 459–0610 (044) 462–0324 (044) 246–5257 (0562) 39–0000

цінність. Серед багатьох чинників консалтингового капіталу слід назвати насамперед такі:

- *інформаційний ресурс* — знання ринку кредитних ресурсів, тобто володіння вичерпною інформацією відносно того, хто і за яких умов видає кредити;
- *володіння ноу-хау у сфері технології бізнесу* — знання методів оцінки стану та перспектив бізнесу, а також стандартів, згідно з якими готується необхідна документація, і в першу чергу бізнес-план;
- *набутий досвід* — практика надання не тільки консалтингових послуг, що стосуються безпосередньо розробки бізнес-плану, але й здійснення попередньої оцінки бізнесу, проведення необхідних тренінгів тощо.

На цей час в Україні склалася досить розвинута система організації, що надають консалтингові послуги на ринку кредитів. Ця система містить як всевітньо відомі консалтингові центри і фірми, так і українські компанії (див. табл. 7 на с. 83).

Українські консалтингові компанії сформувалися за останні 5–7 років. Багато з них працює на рівні кращих західних стандартів, забезпечуючи не тільки розробку високоякісних бізнес-планів, але й супроводження цих документів при роботі з банками до моменту отримання реального кредиту. Наведемо перелік деяких українських компаній (див. табл. 8 на с. 85).

### **Деякі принципові моменти технології отримання кредиту**

Для отримання кредиту керівництву підприємств дуже важливо показати *знання сучасного менеджменту*. Одним з показників

## Міжнародні консалтингові центри і фірми в Україні

Назва організації	Стисла інформація про організацію	Адреса, телефон, E-mail
НЬЮБІЗНЕТ	Важливою метою НЬЮБІЗНЕТ є сприяння розвитку малих та середніх підприємств в Україні шляхом створення, розвитку та координування діяльності регіональних центрів підтримки бізнесу через Координаційний центр проекту в Києві. НЬЮБІЗНЕТ надає консалтингові послуги, проводить бізнес-тренінги, забезпечує бізнес-інформацією	Україна 01005, Київ, вул. Димитрова, 5Б, 2-й поверх; тел.: (044) 247-5791
Міжнародна фінансова корпорація	Головним завданням МФК є сприяння у подоланні перешкод на шляху розвитку малого та середнього бізнесу. МФК відкрило 8 бізнес-центрів у восьми містах України: Луганську, Маріуполі, Хмельницькому, Черкасах, Дніпропетровську, Сумах, Вінниці, Житомирі. МФК пропонує широкий спектр тренінгових семінарів та курсів для підприємців	Україна, Київ, вул. Богомольця, 4, 5-й поверх, Тел.(044) 293-4355
Творчий центр КАУНТЕН-ПАРТ	Місія центру — розробка і здійснення програм, спрямованих на сприяння розвитку творчої активності людини. Центр забезпечує: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення тренінгів;</li> <li>• оцінку організаційного розвитку;</li> <li>• поширення інформації</li> </ul>	Україна, Київ, бул. Лесі Українки, 36 б, кв. 43, Тел.: (044) 295-9707
Міжнародний корпус	В Україні МКЕД працює з 1992 року. Мета МКЕД — заохочування до ринкових перетворень в економіці та розбудови демократичного суспільства шляхом розробки програм управління підприємствами, надання маркетингових послуг стосовно зовнішніх ринків та створення відповідного інформаційного забезпечення	Україна, Київ, вул. Заньковецької, 7, кв. 21, тел.: (044) 229-0483

<p>В Україні працює багато представництв міжнародних консалтингових компаній.</p> <p>Серед них: KPMG, TEBODIN, TUV, EURO YLLEN, PRICE WATERHAUS та ін.</p>	<p>Ці консалтингові компанії забезпечують практично весь спектр послуг відносно отримання кредитів. Але рівень цін на ці послуги є настільки високим, що більшість малих і навіть середніх підприємств не спроможні скористатися цими послугами. Наприклад, якщо за розробку бізнес-плану вітчизняні консультанти беруть від 1,5 до 6 тис. дол. США, то міжнародні — від 10 до 20 тис. дол. США</p>
--	---

цього є кількість керівників, які мають диплом менеджерів. Другим показником може виступати наявність у керівників сертифікатів про участь в тренінгових програмах чи курсах. При цьому керівникам можуть допомогти консалтингові компанії, що пропонують широкий спектр тренінгових курсів.

Важливим показником спроможності компанії повернути кредит є знання її менеджерами *основ управління проектами*. Як відомо, запорукою успішної реалізації будь-якого проекту є наявність таких умов:

- розуміння місії, цілей і стратегії на всіх рівнях управління проектами;
- надійність інформації та розрахунків;
- достатність ресурсів;
- наявність єдиної команди.

Досягнення всіх цих умов може забезпечити співпраця з бізнес-консультантами.

Але найважливішою галуззю співробітництва підприємців з консалтинговими компаніями виступає *бізнес-планування (БП)*. Адже процес оцінки бізнесу, визначення його перспектив, платоспроможності підприємства потребує знання спеціальних технологій і стандартів. Тому слід розглянути це питання докладніше.

Особливо важливою у складанні БП є допомога бізнесменам-початківцям з боку консалтингових компаній. Чим пояснюється така значущість БП для стартуючого підприємця? До головних причин слід віднести:

- БП дозволяє змодельовати реальні витрати і потенційні доходи до початку реального бізнесу;

## Вітчизняні консалтингові компанії

Назва організації	Стисла інформація про організацію	Адреса, телефон, E-mail
Агентство з розвитку малого та середнього підприємництва	Види послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• бізнес-консультації</li> <li>• тренінг-курси</li> <li>• бізнес-семінари</li> <li>• консалтингові послуги</li> <li>• пошук ділових партнерів за кордоном</li> </ul>	Україна 01001, Київ, вул. Хрещатик, 46, 2-й поверх, тел.: (044) 225-0237
Український центр ділових зв'язків	Види послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• налагодження ділових зв'язків між українськими та зарубіжними малими та середніми підприємствами</li> <li>• організація спеціальних семінарів</li> <li>• організація спеціального навчання</li> </ul>	Україна, Київ, вул. Велика Житомирська, 33, тел.: (044) 212-3275
Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)	Види послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення бізнес-семінарів і тренінгів</li> <li>• надання консалтингових послуг з питань бізнес-планування</li> </ul>	Україна, Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: (044) 490-9508
Консалтингова компанія "Lagiv Ukraine"	Види послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка програм реорганізації підприємств</li> <li>• розробка корпоративної стратегії</li> <li>• розробка стратегії управління персоналом</li> <li>• розробка бізнес-планів</li> </ul>	Україна, Київ, вул. Тарасівська, 16, кв. 28, тел.: (044) 490-6072
Консалтингова компанія "КМК і К"	Види послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка бізнес-планів</li> <li>• розробка антикризових програм</li> <li>• проведення тренінгів з питань менеджменту</li> <li>• розробка сучасної системи мотивації персоналу</li> </ul>	Україна 04112, Київ, вул. Танкова, 6, кв. 148, тел.: (044) 458-4012
Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ)	Види послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання консалтингових послуг компаніям</li> <li>• навчання за програмою "Інкубатор малого бізнесу"</li> </ul>	Україна, Київ, вул. Панаса Мирного, 19, тел.: (044) 290-4330

- у випадку якщо БП показує рівність доходів і витрат, а тим більше — перевищення останніх, є можливість відмовитися від такого бізнесу без значних втрат;
- без грамотного БП бізнесмен-початківець не спроможний отримати кредит або позичку.

Безумовно, складання повномасштабного БП — справа нелегка й недешева [16, с. 127].

Для підготовки ефективного БП нового підприємства необхідно витратити	200–300 годин робочого часу
Якщо роботу виконувати у вечірній час або у вихідні дні, то це займе	3–12 місяців

Таким чином, з одного боку, без БП успішне впровадження проєктів не є можливим, але з іншого — витрати на його складання чималі. Де вихід? Перед тим як приймати рішення про розробку БП, необхідно добре опрацювати питання щодо того, наскільки серйозним є ваш намір організувати новий бізнес. Існує такий бізнес-жарт: “Є два види підприємств. Перші — ті, що обіцяють і приносять дохід та прибуток. Інші — решта”.

*Для ілюстрації: в США наприкінці 80-х років ХХ ст. щорічно створювалося 1,3 млн нових підприємств, або близько 100 тис. підприємств щомісячно. З них тільки 10–15 % вижили, вирости і досягли обсягу продаж понад 1 млн долларів. І, як правило, в основі банкрутства більшості нових підприємств була недостатньо життєздатна бізнес-ідея [16, с. 6].*

Щоб уникнути попадання до категорії “решта”, рекомендується виконувати таку страхувальну технологію:

- викладення бізнес-ідеї із загальним опрацюванням організаційних, маркетингових та фінансових питань;
- реалістична оцінка можливостей підприємства, що планується;
- підготовка повномасштабного БП.

На етапі викладення бізнес-ідеї особлива увага приділяється ринковим перспективам, фінансовим потребам та джерелам фінансування, вибору форми власності, питанням управлінської команди.

Етап оцінки можливостей підприємства потребує ретельнішого вивчення проблем майбутнього підприємства. Фактично йдеться про складання скороченого варіанта БП. На цьому етапі може з’явитися багато слабких місць і білих плям. Але якщо вдасться їх усунути, то ви “вбиваєте двох зайців”: по-перше, отримуєте впевненість у життєздатності нового бізнесу, по-друге, отримуєте на руки скорочений варіант БП.

Скорочений БП складається в межах 8–10 сторінок. До нього входять ключові напрямки бізнесу (див. приклад на с. 87–88). Важливо пам'ятати, що такий план документує інформацію, яку підприємець найчастіше має тільки в голові. БП може бути підготовлений протягом декількох годин. Багато підприємців віддають перевагу саме такому варіанту, оскільки їм важко знайти достатньо вільного часу для написання повномасштабного БП. Тим більше що у багатьох випадках інвестори і банкіри на першій фазі знайомства з проектом віддають перевагу скороченому варіанту БП.

*На третьому етапі скорочений варіант БП трансформується в повномасштабний документ. На цьому етапі, вважаємо, вам не обійтися без допомоги з боку професійних консультантів.*

*Таким чином, для отримання кредиту зайомщику треба вирішити тільки одне питання — переконати кредитора у своїй спроможності своєчасно повернути позичені гроші з відсотками. Але, на жаль, інколи на вирішення цього питання витрачаються місяці та навіть роки.*

## **Структура скороченого бізнес-плану**

*(Приклад)*

- 1. Галузь промисловості. Компанія та її продукція /послуги*
  - Характеристика галузі виробництва.
  - Скорочений опис компанії та її концепції бізнесу.
  - Опис продукції або послуги.
  - Характеристика стратегії проникнення і зростання.
- 2. Маркетинговий огляд*
  - Розмір ринку і напрямки його розвитку.
  - Характеристика споживачів.
  - Конкуренція та її найважливіші складові.
  - Оцінка частки ринку і обсягу продажу.
  - Ціноутворення.
  - Тактика продажу.
  - Політика у сфері сервісу і гарантій.
  - Реклама і просування продукції/послуг компанії.
- 3. Економіка бізнесу*
  - Валовий та операційний доходи.
  - Прибуток: потенціал і довготривалість.
  - Фіксовані та змінні витрати.
  - Період досягнення точки беззбитковості.

4. *Виробничий та операційний плани*  
Географічне розміщення виробництва.  
Операційний (технологічний) цикл.  
Виробничі стратегія і плани.
5. *Управлінська команда*  
Організаційна структура.  
Основний управлінський персонал.
6. *Фінансовий план*  
Прогноз балансу підприємства.  
Прогноз доходів підприємства.  
Прогноз витрат підприємства.  
Прогноз руху грошових коштів.

## **БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “ПОЛЕПШЕННЯ ДОСТУПУ МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСУ ДО КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ”**

### **1. Чи надають консалтингові організації кредити малому та середньому бізнесу?**

- а) надають;
- б) не надають;
- в) не надають, але без їхньої допомоги отримати кредити досить важко.

### **2. Знайдіть дві організації, що не надають кредити малому та середньому бізнесу в Україні:**

- а) державні та громадські організації;
- б) міжнародні організації;
- в) Європейський Союз;
- г) донорські організації;
- г) кредитно-фінансові організації;
- д) консалтингові організації.

### **3. Вкажіть дві найвпливовіші міжнародні організації, що надають кредитну допомогу малому та середньому бізнесу в Україні:**

- а) Програма TACIC (TACIS);
- б) Агентство США з міжнародного розвитку (USAID);
- в) Інтернет;
- г) Інтерпол;
- г) ООН.



**4. Знайдіть три найвпливовіші донорські фонди, що надають кредитну допомогу малому та середньому бізнесу в Україні:**

- а) Фонд Карнегі;
- б) Фонд “Євразія”;
- в) Фонд “НОУ-ХАУ”;
- г) Фонд “Відродження”;
- ґ) Фонд Ерхарда.

**5. Вкажіть основні кредитно-фінансові установи, що надають кредитну допомогу малому та середньому бізнесу в Україні:**

- а) Відділ кредитування малого підприємництва (Western NIS Enterprise Fund);
- б) Німецько-український фонд, Програма сприяння розвитку малих та середніх підприємств;
- в) українські банки, що надають кредити малим та середнім підприємствам за кредитними лініями міжнародних банків;
- г) Європейський банк реконструкції та розвитку;
- ґ) Міжнародний валютний фонд.

**6. Чим пояснюється велика значущість бізнес-планування для стартуючого підприємця? Знайдіть дві головні причини:**

- а) бізнес-план дозволяє змодельювати реальні витрати і потенційні доходи до початку реального бізнесу;
- б) бізнес-план дозволяє уникнути банкрутства;
- в) без грамотного БП бізнесмен-початківець не спроможний отримати кредит або позичку.

**7. Скільки робочого часу треба витратити на підготовку бізнес-плану?**

- а) 10 – 15 год.;
- б) 40 – 50 год.;
- в) 200 – 300 год.

**8. Які етапи ви вважаєте зайвими при підготовці бізнес-плану з метою отримання кредиту?**

- а) етап викладення бізнес-ідеї;
- б) етап реалістичної оцінки можливостей підприємства, що планується;
- в) етап підготовки повномасштабного БП;
- г) всі етапи потрібні.

**9. Скільки сторінок основного тексту має містити повномасштабний бізнес-план?**

- а) до 10 стор.;
- б) до 20 стор.;
- в) 35–40 стор.

**10. Чого понад усе боїться кредитор?**

- а) незнайомого заявника кредиту;
- б) того, що йому не повернуть гроші;
- в) того, що заявник прийде ще раз.

## **2.4. СПРИЯННЯ АКТИВІЗАЦІЇ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ**

Одним з найсерйозніших соціально-економічних наслідків системної кризи 90-х років ХХ ст. в Україні є глибокий відступ по всьому інноваційному фронті. Тільки 4 % підприємств України повною мірою використовують досягнення науки у виробництві, а 90 % продукції, що виробляється в Україні, зовсім не має наукового забезпечення. Спостерігаються також велике розчарування і апатія серед винахідників і раціоналізаторів, що призводить до згубної ерозії інноваційного поля. Головними симптомами цієї небезпечної хвороби є такі:

- падіння престижу творчої праці;
- вимивання наукових та інженерних кадрів зі сфери інновацій;
- від'їзд висококваліфікованих працівників за кордон.

Особливо відчутні втрати спостерігаються в галузі малого інноваційного бізнесу (МІБ). Проте саме у цій сфері швидше за все ми можемо подолати негативні наслідки кризи, якщо виконаємо дві головні умови:

- по-перше, активізуємо процес розробки і впровадження *комплексних проектів інтеграції МІБ*;
- по-друге, сформуємо і *реалізуємо широкомасштабну програму підтримки МІБ з боку держави*.

Зупинимося на цих умовах детальніше.

### **“Інтелпарк” — приклад комплексного інноваційного проекту**

Як одну з можливих моделей активізації та об'єднання інноваторів можна розглядати проект “Інтелпарк”, що був ініційований і апробований автором у 1997 р. у місті Славутичі.

*Призначення проекту:* створити систему підтримки людей, що мають цікаві технічні, технологічні та організаційні ідеї.

*Особливості проекту.* Акцент робиться не на впровадженні глобальних і дороговартісних ідей, а на винахідницьких і раціоналізаторських пропозиціях. Саме цей сегмент інноваційного бізнесу виступає як мішень проекту “Інтелпарк”.

#### *ЯКІ ПРОБЛЕМИ ВИРІШУЄ ПРОЕКТ?*

Як головні можна назвати такі шість проблем:

1. *Формування банків даних про винахідників і винахідницькі ідеї.* Існує прихована інноваційна активність широких верств населення. Однак мікровинаходи, як правило, не тиражуються, а дуже часто, на жаль, взагалі зникають.

2. *Створення моделі працевлаштування, що забезпечує самозайнятність тієї частини трудових ресурсів, яка має високий творчий потенціал.* Існує дуже висока потреба в працевлаштуванні великої кількості висококваліфікованих наукових та інженерних кадрів.

3. *Формування мережі творчих колективів з числа інноваторів.* Для більшості інженерно-технічних працівників працевлаштування відповідно до поняття “підходяща робота” уявляється вкрай важким, а перехід до інших сфер трудової діяльності (наприклад, до бізнесу) є цілком неможливим. Найефективнішим засобом їхнього працевлаштування була б організація самозайнятості на базі малих інноваційних підприємств.

4. *Навчання учасників проекту основам інноваційного менеджменту.* Більшість раціоналізаторів і винахідників, володіючи наукою, не уявляють механізму його трансформації в ринковий продукт. Вони гостро потребують циклу тренінгів з основ бізнесу у сфері інновацій.

5. *Надання допомоги творчим групам в отриманні замовлень на їхню продукцію або послуги.* Сучасний інноваційний ринок України характеризується високим ступенем неорганізованості. У цих умовах важко розраховувати на те, що продукція інноваційних підприємств відразу знайде масового споживача. Необхідні спеціальні програми маркетингової допомоги інноваторам.

6. *Правова, патентна, фінансова підтримка носіїв оригінальних бізнес-ідей.* Надання юридичної допомоги у створенні інноваційних підприємств, вирішення питань патентування, проведення марке-

тингових досліджень можливі лише за наявності певної фінансової бази. Тому однією з центральних проблем є створення Фонду підтримки проекту “Інтелпарк”.

### **Цільова група проекту**

Серед основних учасників проекту можна вказати дві категорії населення:

1. Інженерно-технічні працівники, що прагнуть комерціалізувати свої технічні та технологічні розробки.

2. Безробітні або працюючі не за профілем наукові та інженерно-технічні кадри.

Головним результатом проекту є розгортання реального інноваційного бізнесу за такими напрямками:

- продаж ноу-хау (креслення, описи, схеми тощо);
- реалізація інноваційних продуктів (нові інструменти, оснастка, пристрої тощо);
- вирішення технічних, технологічних і організаційних проблем конкретних замовників;
- інженерна обробка чужих ідей.

Окрім названих вище, можна окреслити й інші напрямки розгортання інноваційного бізнесу.

Так, перспективним напрямком розвитку МІБ є *обслуговування і ремонт складного обладнання, або теротехнологія*. Сьогодні спостерігається різке зростання витрат підприємств і фірм на ремонт обладнання. Адже сучасне обладнання є настільки складним і дороговартісним, що процес його придбання і експлуатації став дуже витратним. При вирішенні цієї проблеми традиційним способом немисливими є великі втрати.

*Так, згідно з даними Міністерства промисловості Великобританії, щорічні збитки промислових компаній країни від використання недосконалих засобів планування і управління обслуговуванням обладнання складають 3,3 млрд ф. ст. [3].*

Отже, актуальність проекту є очевидною. Очевидна і його новизна. Існувало та існує багато організацій і установ, що тією чи іншою мірою причетні до інноваційних процесів. Однак ще ніхто в нашій країні не намагався організувати інноваційний процес як самокерований і самофінансуючий бізнес. Більш того, ніхто не намагався створити систему підтримки, що спроможна забезпечити:

А. Самозайнятість безробітних інженерів та вчених.

*У світі вже накопичено багатий досвід організації самозайнятості. Однією з цікавих форм є надання такої управлінської послуги, як “телесекретаріат”. Згідно з прогнозами, у Франції протягом найближчих 8 років телесекретаріат може забезпечити зайнятість 50 тис. висококваліфікованих працівників.*

Б. Отримання прибутків від продажу результатів технічної творчості.

*Не дає спокою той підприємливий японець, який регулярно переглядав у радянському журналі “Наука и жизнь” розділ “Поради домашньому майстру” і нажив на комерціалізації цих мікроінновацій понад 30 млн дол.*

В. Створення нового мотиваційного механізму у сфері інновацій.

*В основі цього механізму має бути принцип: “В ідеї та підприємства є один господар!”*

Проте не можна не бачити серйозних труднощів на шляху реалізації проекту “Інтелпарк”. Як головну, очевидно, треба назвати таку проблему: *у ініціаторів і новаторів немає грошей* для “розкручування” проекту на його стартовій фазі, а головні володарі цих матеріальних і грошових ресурсів — *держава, політичні партії, приватний капітал* — не бачать своєї вигоди від реалізації означеного проекту. Спробуємо довести вигідність проекту для всіх потенційних його учасників.

## **Соціальна та економічна значущість проекту**

### *Вигоди держави*

Серед головних вигод держави від реалізації проекту “Інтелпарк” слід назвати такі:

- активізація інноваційної діяльності в Україні;
- зменшення часу комерціалізації нововведень;
- створення системи об’єктивної оцінки результатів науково-технічної творчості винахідників і раціоналізаторів;
- згуртування найпрогресивніших сил суспільства.

Розберемося в цих вигодах детальніше.

Як найпершу вигоду держави і суспільства можна назвати *активізацію інноваційної діяльності в Україні*. Зараз багато говорять про поневолення українського ринку імпортними товарами і необхідність

захисту вітчизняного виробника. Проте серед рецептів цього захисту не видно головного — підвищення ролі інноваційних процесів у зміцненні позицій українських товаровиробників. Адже це зміцнення не є можливим без оновлення асортименту і підвищення якості продукції. Таким чином, саме малі інноваційні підприємства можуть зіграти роль каталізатора цього оновлення. Як показує досвід Заходу, в післявоєнний період 40–46 % всіх нововведень було здійснено на дрібних підприємствах.

Отже, проект “Інтелпарк” слід розглядати як систему не тільки активізації МІБ, але й підвищення “антиімпортного імунітету” українських товарів.

Друга вигода пов’язана із зменшенням часу комерціалізації нововведень. Система відбору і підтримки перспективних бізнес-ідей як складових проекту “Інтелпарк” дозволить створити і випробувати модель істотного скорочення термінів від моменту винаходу до моменту втілення цього винаходу у виробництво. Цьому сприятимуть:

А. *Оригінальний механізм відбору бізнес-ідей*, головними критеріями якого будуть:

- Наявність цікавої технічної, технологічної або організаційної бізнес-ідеї.

Це не повинна бути глобальна Проблема. Це має бути конкретне нововведення, що може забезпечити самозайнятість інноватора.

*Хрестоматійний приклад. У 1975 р. одна англійка, роблячи покупки, вже вкотре нарікала на те, що деякі нові товари продаються у великих упаковках. “Якби я могла купити маленьку упаковку на пробу!” — подумала вона і одразу ж зрозуміла, що з такою проблемою стикаються всі покупці. Через 12 років створена нею фірма продавала дрібно розфасовані товари на суму біля 70 млн ф. ст. [3].*

- Відносно невеликі обсяги стартових інвестицій.

*Як показує наш досвід, для впровадження перспективних інноваційних ідей часом достатньо 3–5 тис. дол. і добра консалтингова підтримка. Витрати на цю підтримку навіть в центрах нововведень в США не перевищують 5 тис. дол.*

- Готовність створити мале інноваційне підприємство або працювати в ньому.

**Б. Оригінальна технологія підтримки інноваторів**, основними ланками якої є:

- проведення тренінгу, в результаті якого інноватори не тільки оволодівають навичками інноваційного менеджменту, але й створюють бізнес-план свого підприємства;
- допомога у створенні малого інноваційного підприємства;
- сприяння в отриманні мікрокредитів;
- допомога у формуванні портфеля замовлень.

Третьою вигодою держави слід назвати *можливість створення системи об'єктивної оцінки результатів науково-технічної творчості винахідників і раціоналізаторів*.

Розгортання проекту “Інтелпарк” дозволить сформувати новий механізм визначення суспільної корисності винаходів і рацпропозицій. При цьому механізмі оцінювати її будуть не експертні ради і комісії, а його величність Ринок. Ті ідеї та винаходи, що можуть бути трансформовані в ринковий продукт і можуть забезпечити прибутки їх авторам, безумовно, будуть відзначені суспільним визнанням.

Реалізація проекту не підриває інтереси суміжних установ, таких, як науково-дослідні інститути, проектно-конструкторські бюро тощо. Адже останні мають справу із значними науковими і проектними проблемами. Наші партнери будуть опрацьовувати мікропроблеми і знаходити мікрорішення. Проте саме вони триматимуть у фокусі своєї уваги проблеми реального споживача і вирішувати їх.

І ще одна неабияка вигода, яку держава і суспільство в цілому можуть отримати від проекту “Інтелпарк”. Даний проект може зіграти роль *загальнонаціональної ідеї*, здатної:

- згрупувати різноманітні сили суспільства в руслі конкретної діяльності. Не випадково, що в США надто популярна теза “Підприємець заряджає енергією економіку, а економіка — націю”;
- зародити надію в широких верствах населення щодо спроможності до самовиживання;
- ввести Україну в поле високої інноваційної культури. Саме цим шляхом пішли свого часу Японія, Південна Корея, Гонконг, Бразилія. Ось чому держава в першу чергу повинна бути зацікавлена в підтримці проектів, подібних “Інтелпарку”. Адже за оцінкою Міністерства торгівлі США, інноваційні можливості малих і середніх фірм забезпечують не менш 20–25 % внеску в загальне економічне зростання [3, с. 228].

## Вигоди політичних партій

“Ми відчайдушно потребуємо сенсу життя і будемо готові жертвувати багато чим заради тих інститутів, що обдарують нас цим сенсом” [7].

Однією з найгостріших несправедливостей всіх часів є відсутність системи, що б знаходила і підтримувала людей з цікавими технічними, технологічними і організаційними ідеями. Західні політики вже давно усвідомили цю потребу і багато зробили для її задоволення. Адже в умовах гострої політичної конкуренції рівень шансів на перемогу є прямо пропорційним ступеню задоволення цієї потреби.

У нашій же країні ця політична аксіома досі не є усвідомленою. Тому ані політичні діячі, ані політичні партії не приділяють належної уваги проблемам інновацій, не розглядають їх як козир в політичній боротьбі. І марно. Політична партія, підтримай вона, наприклад, проект “Інтелпарк”, отримала б у своє розпорядження такі козири:

- *по-перше*, можливість вигідно виділитися з числа інших партій завдяки практичній спрямованості проекту “Інтелпарк”. В умовах коли програми багатьох партій за змістом подібні одна одній, виграш отримає та партія, яка першою покаже практичні результати, керуючись таким принципом: “Всі інші партії лише гарно говорять, а ось наша — діє!”;
- *по-друге*, можливість заручитися підтримкою інженерного і наукового корпусу як найактивнішої та динамічнішої частини виборців;
- *по-третє*, зробити малий бізнес соціальною базою своєї партії (або одним з істотних її сегментів);
- *по-четверте*, завоювати міжнародний авторитет, адже західна громадськість розглядає позицію партії (політичного діяча) крізь призму сприяння малому бізнесу;
- *по-п’яте*, перетворити інноваційні підприємства на джерело поповнення фінансових ресурсів партії;
- *по-шосте*, у рамках чинного законодавства вивести значну частину коштів на рекламу програм партії під час виборчих кампаній за межі встановленого ліміту.

## Вигоди великих компаній

У розвитку малого інноваційного бізнесу потенційно зацікавлені не тільки держава і політичні партії, але й великий бізнес. Не випад-



ково, що на Заході набуває сили процес деконцентрації великих підприємств. І оптимальною прогнозується модель виробництва, яку умовно можна назвати “виноградним гроном”, коли відбувається симбіоз великих, середніх і багатьох дрібних компаній. Це пов’язане передусім із тим, що *малий бізнес є більш інноваційним порівняно з великим.*

Час на розробку нового продукту:

- дрібні фірми — 2,3 року;
- великі — 3,1 року.

Видатки на розробку одного винаходу:

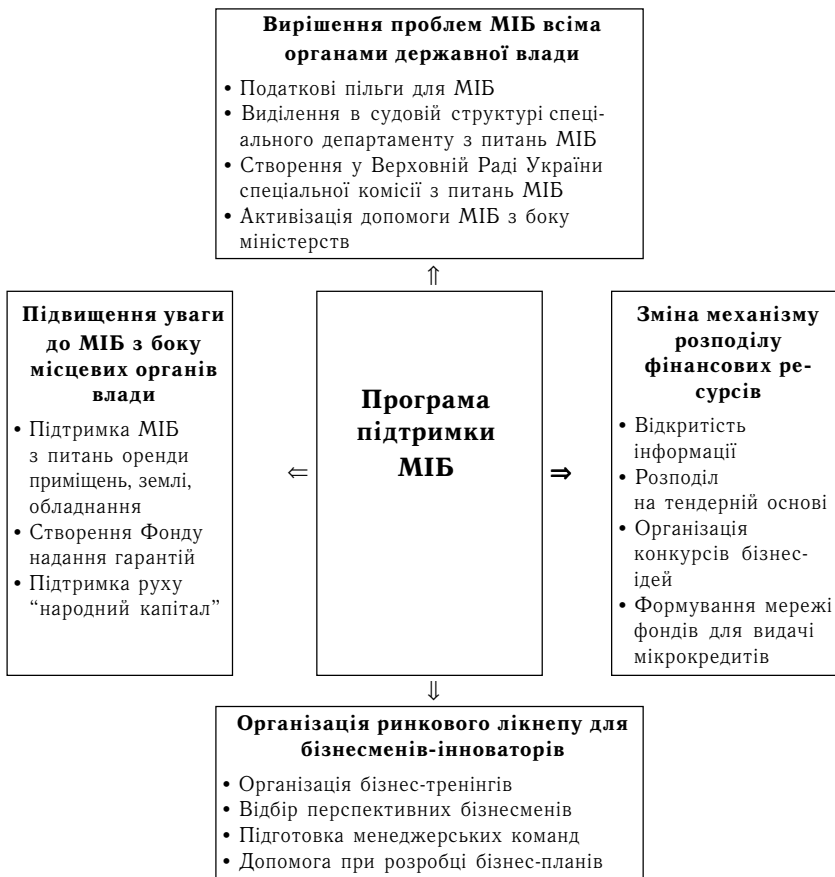
- дрібні фірми — 87 тис. дол.;
- великі — 2 млн дол. [3].

Крім того, *малий бізнес підвищує гнучкість і можливість пристосування великого виробництва до змін у зовнішньому бізнес-середовищі.* Він звільняє великі підприємства від дрібносерійного виробництва, забезпечує доопрацювання і освоєння нових виробів, вимагає менших капіталовкладень і забезпечує швидкішу окупність.

Існують також інші вигоди і переваги великої компанії від кооперації з малими підприємствами. Від співробітництва з проектом “Інтелпарк” компанія отримує можливість:

- диверсифікувати своє виробництво на основі вибору найперспективніших інноваційних напрямків;
- “скинути” з себе частину не вигідних технологічних операцій і процедур на плечі суміжних малих інноваційних підприємств (МІП);
- першими освоювати інноваційні технології, що були генеровані МІП;
- перерозподіляти з меншими для себе збитками надлишок персоналу до “буферної” сфери малого бізнесу;
- завантажити обладнання, що простоює, здаючи його в часткове або повне користування МІП;
- брати участь у великих державних і міжнародних проектах і програмах.

Отже, з усього викладеного вище впливає об’єктивна необхідність перебудови ставлення до малого інноваційного бізнесу з боку держави, політичних партій і великих компаній. Стислий зміст цієї перебудови представлений моделлю програми підтримки малого інноваційного бізнесу на рис. 9 (с. 98) .



*Рис. 9. Модель програми підтримки малого інноваційного бізнесу*

## БЛОК САМОКОНТРОЛЮ ДО МОДУЛЯ “СПРИЯННЯ АКТИВІЗАЦІЇ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ”

1. Скільки відсотків підприємств в Україні використовувало досягнення науки у виробництві наприкінці 90-х років ХХ ст.?

- а) більш 50 %;
- б) менш 10 %;

- в) 4 %;
- г) зовсім не використовувало.

**2. Які особливо небезпечні наслідки занепаду інноваційної діяльності мали місце в Україні наприкінці 90-х років ХХ ст.? Вкажіть три найнебезпечніших:**

- а) зниження якості продукції;
- б) падіння престижу творчої праці;
- в) перехід наукових та інженерних кадрів зі сфери інновацій до інших;
- г) відтік найкваліфікованіших працівників за кордон;
- г) підрив національної безпеки.

**3. Серед головних вигід держави від реалізації комплексних інноваційних проектів слід виділити три найсуттєвіші:**

- а) активізація інноваційної діяльності в Україні;
- б) зменшення часу на комерціалізацію нововведень;
- в) створення системи об'єктивної оцінки результатів науково-технічної творчості винахідників та раціоналізаторів;
- г) поліпшення інноваційного клімату в Україні.

**4. Чому на Заході набирає сили процес деконцентрації великих підприємств, тобто має місце симбіоз великих, середніх і багатьох малих підприємств? Вкажіть два головних чинники:**

- а) у цьому випадку легше сховати доходи від податкової системи;
- б) малий бізнес є інноваційно привабливішим порівняно з великим;
- в) малий бізнес бере на себе значну кількість невикладних для великих підприємств виробничих і сервісних операцій;
- г) можна зменшити заробітну плату працівникам.

**5. Як слід розуміти термин “теротехнологія”?**

- а) інноваційна технологія, що використовується при обробці землі;
- б) обслуговування і ремонт дуже складного обладнання, техніки;
- в) сучасна технологія переробки деревини.

**6. Вкажіть три першочергові завдання органів державної влади для активізації малого інноваційного бізнесу:**

- а) створення системи податкових пільг для малого інноваційного бізнесу;
- б) створення у Верховній Раді України спеціальної комісії з питань малого інноваційного бізнесу;
- в) активізація допомоги малому інноваційному бізнесу з боку міністерств;

г) звернення до міжнародних фондів з проханням надати допомогу з питань малого інноваційного бізнесу.

**7. Які зміни повинні здійснитися в механізмі розподілу фінансових ресурсів? Назвіть три основних:**

а) необхідно підвищити відкритість інформації відносно джерел і можливостей фінансування малого бізнесу;

б) треба забезпечити розподіл фінансових ресурсів на тендерній основі;

в) слід прийняти закон, який би змушував кредитно-банківські установи видавати пільгові кредити малим інноваційним підприємствам;

г) необхідно створити мережу фондів для надання мікрокредитів малому інноваційному бізнесу.

## **ВІДПОВІДІ НА ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ**

*(ключ до тестів)*

### **РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ТА РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

#### **1.1. Консультування як бізнес**

1.б	2.б	3.а	4.а,б,в	5.г
6.д	7.б	8.в	9.г	10.в

#### **1.2. Консалтинговий цикл**

1.а	2.а	3.б,в	4.а,в,г	5.б
-----	-----	-------	---------	-----

#### **1.3. Маркетинг у сфері консалтингу**

1.г	2.б	3.г	4.в	5.д
6.б	7.в	8.а,б	9.а	

#### **1.4. Фінансове планування в консалтинговій компанії**

1.б	2.в	3.д	4.б	5.а
6.в	7.б.	8.в	9.б	10.в

### 1.5. Навички презентації

1. а,б	2.г	3. а,б,в	4.б,в	5.в
6.б	7.г,ж	8.а,б,в,г	9.б,в,г,д	10.б
11.в				

### 1.6. Мистецтво ведення переговорів

1.в	2.б,в,г	3. а,б,в	4.б
-----	---------	----------	-----

### 1.7. Організація контролю та звітності в консалтинговій компанії

1.г,ж	2.г	3. а,б,в	4.в,ж	5.г
6.в				

## РОЗДІЛ 2. НАЙАКТУАЛЬНІШІ НАПРЯМКИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДОПОМОГИ

### 2.1. Формування стратегії мотивації персоналу

1.г	2. а,б	3. в	4.а	5.а,б,в
6.б,д	7.г	8.а,б	9.в	10.б

### 2.2. Підготовка менеджерських команд

1. а,б	2.б,г	3.г	4.в	5.г
6. а,в,д	7.в	8.б	9.а	10.б,г,д
11.в				

### 2.3. Полегшення доступу малому та середньому бізнесу до кредитних ресурсів

1.в	2.в,е	3. а,б	4.б,в,г	5.а,б,в
6. а,в	7.в	8.в	9.в	10.б

### 2.4. Сприяння активізації малого інноваційного бізнесу

1.в	2.б,в,г	3. а,б,в	4.б,в	5.б
6. а,б,в	7. а,б,г			

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Валдайцев В. С.* Оценка бизнеса и инновации: Учеб. пособие. — М.: Финлинь, 1997.
2. *Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
4. *Гончаров В. В.* Специфика управления важнейшими ресурсами. — М.: МНИИПУ, 1998.
5. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
7. *Навчальні та методичні матеріали, що були надані автору під час навчання за програмою TACIS в 1993 р.*
8. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
9. *Посадский А. П.* Основы консалтинга. — М.: ГУВШЭ, 1999.
10. *Речмен Д., Мескон М., Боуви К., Тилл Д.* Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. — М.: Республика, 1995.
11. *Тичи М., Девана М.* Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. Н. А. Климов. — М.: Экономика, 1990.
12. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.
13. *Уткин Е. А.* Консалтинг. — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; изд-во ЭКМОС, 1998.
14. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991.
15. *Maslow A. H.* Motivation & Personality.— N. Y., 1954; McGregor E. B. Strategic management of human knowledge, skills and abilities: workforce decision-making in the postindustrial era.— San Francisco etc.: Jossey — Bass publ., 1991; Fisher C. D., Schoenfeld L. F., Shaw J. B. Human Resource Management.: Houghton Mifflin Company, Boston, London, 1993.
16. *Jeffry A. Timmons, Leonard E. Smollen, Alexander I. M. Dinglee* / New Venture Creation, Acton, Mass. Brisk House Publishing, 1993.
17. *Weule M.* General Management Course. Essen—TACIS Project No. LUK 0007, 1993.

<b>Вступ</b> .....	3
--------------------	---

**Розділ 1****ЗМІСТ ТА РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО  
КОНСУЛЬТУВАННЯ**

1.1. Консультування як бізнес .....	5
Блок самоконтролю до модуля “Консультування як бізнес” .....	12
1.2. Консалтинговий цикл .....	13
Блок самоконтролю до модуля “Консалтинговий цикл” .....	17
1.3. Маркетинг у сфері консалтингу .....	18
Блок самоконтролю до модуля “Маркетинг у сфері консалтингу” .....	28
1.4. Фінансове планування в консалтинговій компанії .....	29
Блок самоконтролю до модуля “Фінансове планування в консалтинговій компанії” .....	38
1.5. Навички презентації .....	39
Блок самоконтролю до модуля “Навички презентації” .....	45
1.6. Мистецтво ведення переговорів .....	47
Блок самоконтролю до модуля “Мистецтво ведення переговорів” .....	50
1.7. Організація контролю та звітності в консалтинговій компанії .....	50
Блок самоконтролю до модуля “Організація контролю та звітності в консалтинговій компанії” .....	54

**Розділ 2****НАЙАКТУАЛЬНІШІ НАПРЯМКИ  
КОНСАЛТИНГОВОЇ ДОПОМОГИ**

2.1. Формування стратегії мотивації персоналу .....	56
Блок самоконтролю до модуля “Формування стратегії мотивації персоналу” .....	66
2.2. Підготовка менеджерських команд .....	68
Блок самоконтролю до модуля “Підготовка менеджерських команд” .....	76
2.3. Особливості доступу до кредитних ресурсів малого та середнього бізнесу .....	78
Блок самоконтролю до модуля “Полегшення доступу малому та середньому бізнесу до кредитних ресурсів” .....	88
2.4. Сприяння активізації малого інноваційного бізнесу .....	90
Блок самоконтролю до модуля “Сприяння активізації малого інноваційного бізнесу” .....	98

**Відповіді на тестові запитання**

<b>та завдання (ключ до тестів)</b> .....	100
---	-----

<b>Список використаної та рекомендованої літератури</b> .....	102
---	-----

The authors of the manual describe knowledge system formation in the field of management consultation – complex and effective means to assist businessmen and managers in the sphere of business diagnostics. The reasons of current difficulties and ways of their overcoming are listed in the manual. The manual will provide actual assistance in studying and practical activity as for perfection of organization management system.

It is meant for students, post-graduates, organization managers who study problems of present-day management.

Educational edition

Viktor A. **Korostelyov**

## **MANAGEMENT CONSULTATION**

*Educational manual*

Навчальне видання

**Коростельов** Віктор Андрійович

## **УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ**

*Навчальний посібник*

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *В. Є. Коломієць*

Комп'ютерне верстання *М. І. Фадєєва*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 08.05.03. Формат 60 × 84/16. Гарнітура Antiqua.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 6,05. Обл.-вид. арк. 6,0.  
Тираж 3000 пр. Зам. № 4-0305

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

Друкарня ТОВ “Видавництво “Телесик”  
04057 Київ-57, вул. Довженко, 3, к. 119.