

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Кафедра економіки і бізнесу

ВАСИЛЬЧЕНКО О.О.

ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр»

за ОПП «Економічний консалтинг та бізнес-економіка»

зі спеціальності 051 «Економіка»

(на основі повної середньої освіти та ОКР «Фаховий молодший бакалавр»)

Запоріжжя, 2024

УДК 338.24.01(076)

B19

Рекомендовано до друку

*Вченою радою факультету економіки та бізнесу Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(протокол № 8 від 09.042024 р.)*

Рецензенти:

О.В. Селезньова к.е.н., доцент кафедри економіки та статистики Класичного приватного університету

Н.В. Кукіна, к.е.н., Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

В.19. Васильченко О.О. Економіка і організація консалтингової діяльності. Конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти “Бакалавр” з економічних спеціальностей / Укл. О.О. Васильченко, ТДАТУ. – Запоріжжя, 2024. – 265 с.

Конспект лекцій призначений для самостійної роботи студентів над курсом, роботи на практичних заняттях та підготовки до поточного та підсумкового контролю. Конспект лекцій складається з восьми тем, що розкривають зміст дисципліни, та містить питання для самоконтролю засвоєння матеріалу.

© Таврійський державний
агротехнологічний університет,
2024

ЗМІСТ

Вступ	5
Програма навчальної дисципліни	6
Змістовий модуль 1. Економічні та організаційні засади консалтингової діяльності	9
Тема 1. Консалтинговий цикл: ресурси, продукт, результат	9
1. Економічний зміст консалтингових ресурсів	10
2. Персонал консалтингової фірми	14
3. Консалтинговий цикл та ефективність бізнес-консалтингу	20
4. Цінність консалтингової послуги. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу	28
Контрольні питання	33
Тема 2. Капітал бізнес-консалтингу	34
1. Капітал бізнес-консалтингу та його формування	35
2. Основний та оборотний капітал бізнес-консалтингу	41
3. Інтелектуальний та людський капітал консалтингу	45
Контрольні питання	52
Тема 3. Економічний механізм бізнес-консалтингу	53
1. Витрати бізнес-консалтингу. Собівартість консалтингової послуги	53
2. Фінансові результати діяльності консалтингової фірми	64
3. Ціноутворення на консалтингові послуги	74
Контрольні питання	87
Тема 4. Організація та управління консалтинговими фірмами	87
1. Форми організації консультативної діяльності	88
2. Структура здійснення консалтингового процесу	94
3. Структури управління консалтингових фірм	111
4. Моделі та стратегії консультативної діяльності	120
Контрольні питання	126
Змістовий модуль 2. Технологія консалтингу	127

Тема 5. Підготовка до консультування та діагноз проблеми	127
1. Підготовка до консультування.. Розробка угод про консультування	128
2. Теоретико-методологічні основи діагностики діяльності організації	143
3. Технічні прийоми діагностики: сутність та особливості застосування	157
Контрольні питання	172
Тема 6. Оцінювання стратегічного протистояння організацій-конкурентів	173
1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі	174
2. Основні способи оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників	180
3. Визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі. Оцінка перспектив розвитку галузі	187
Контрольні питання	190
Тема 7. Моделювання та прогнозування тенденцій в бізнес-процесах	190
1. Особливості статистичного аналізу одновимірних часових рядів по компонентах. Методи виявлення тенденції часового ряду	191
2. Прогнозування тенденцій в бізнес-процесах. Моделювання періодичної компоненти бізнес-процесів	204
3. Причинність, регресія, кореляція	214
4. Проблема автокореляції в аналізі бізнес-процесів	228
Контрольні питання	234
Тема 8. Розробка консультаційних рекомендацій та їх впровадження	235
1. Розробка та представлення консультативних рекомендацій	235
2. Механізм впровадження змін в організацію клієнта	246
3. Завершення консультації	254
Контрольні питання	262
Рекомендована література	263
Інформаційні ресурси	265

ВСТУП

В умовах переходу України до ринкової системи господарювання до фахівців в галузі економіки висуваються дуже великі вимоги: свідомо і компетентно сприймати дійсність; знати об'єктивні економічні залежності і принципи управління виробництвом, методи і важелі господарювання; вміти творчо вирішувати складні завдання господарчої практики. Вирішенню цього важливого завдання сприяє вивчення курсу “Економіка і організація консалтингової діяльності”.

Мета дисципліни: формування системи професійних знань, навичок та умінь з ефективного здійснення консалтингової діяльності, організації та вдосконалення економічного механізму бізнес-консалтингу.

Предмет дисципліни: економіко-організаційний механізм бізнес-консалтингу, що є основою ефективної професійної діяльності з надання консалтингових послуг у різних галузях та сферах економіки на різних рівнях.

Завдання курсу: пізнання форм, принципів і заходів підприємництва в сфері консалтингу, що сполучає професійну діяльність та ефективне ведення бізнесу; засвоєння теоретичних засад і практичних підходів щодо формування ефективного використання ресурсного потенціалу консалтингу; пізнання закономірностей функціонування та розвитку ринку консалтингових послуг, що дозволить сформулювати системні знання та навички щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів консалтингу; розуміння системи управління консалтинговою діяльністю, менеджменту знань консалтингу, управлінських інновацій консалтингу; формування здатностей до самостійного вибору та застосування на практиці моделей консалтингової діяльності, організації ефективних консультант-клієнтських відносин; засвоєння знань з організації та технології консультування як основи здійснення консультаційного процесу, досягнення та оцінки результатів бізнес-консалтингу.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1. Консалтинговий цикл: ресурси, продукт, результат

Ресурси бізнес-консалтингу та їх види. Інтелектуальні ресурси. Персонал консалтингової фірми, його структура. Білінговий годинник консультанта. Оплата праці консультантів. Консалтинговий цикл, його стадії. Виробнича функція. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу.

Тема 2. Капітал бізнес-консалтингу

Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Власний та запозичений капітали: джерела, структура. Основний капітал бізнес-консалтингу. Зношування основного капіталу. Амортизація. Оборотний капітал бізнес-консалтингу. Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу: структура, джерела. Нематеріальні активи як складова інтелектуального капіталу

Тема 3. Економічний механізм бізнес-консалтингу

Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Трансакційні витрати бізнес-консалтингу. Собівартість консалтингової послуги та її структура. Гонорар як форма валового доходу консалтингу. Прибуток бізнес-консалтингу: сутність, економічні форми. Інтелектуальна рента бізнес-консалтингу. Беззбитковість та рентабельність бізнес-консалтингу. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні. Ціноутворення на консалтингові послуги: основні підходи та методи. Форми оплати консалтингової послуги.

Тема 4. Організація та управління консалтинговими фірмами

Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Консультаційний проект: визначення, життєвий цикл, види. Консультаційний процес та його стадії. Консультант-клієнтські відносини. Моделі консультування. Поведінкові ролі

консультанта. Функції клієнта у процесі консультування. Мета консультанта та клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу. Мета аналізу консультаційного процесу та його результатів на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу. Структури управління консалтингових фірм. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Кадрова політика консалтингових фірм. Стратегія консультаційної фірми.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ

Тема 5. Підготовка до консультування та діагноз проблеми

Підготовка до консультування. Мета первинних контактів з клієнтами та проведення перших зустрічей. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій. Угода на консультування, її структура і зміст. Види консультаційних угод.

Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів. Попередній діагноз. Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Напрямки діагностики. Науковий інструментарій (апарат) діагностики. Методи діагностики. Системний підхід до проведення діагностики організації. Загальні принципи діагностики. Види діагностики. Технічні прийоми діагностики.

Факторний аналіз результатів діяльності організації: сутність, види, механізм проведення. Горизонтальний (часовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Трендовий аналіз. Аналіз коефіцієнтів. Порівняльний (просторовий) аналіз.

Тема 6. Оцінювання стратегічного протистояння організацій-конкурентів

Конкурентне середовище організації. Статистичний банк даних. Банк моделей. Ситуаційний аналіз. Аналіз стратегічної позиції організації. Стратегічні зони функціонування. Стратегічний портфель організації. Стратегічна позиція компанії. Карта стратегічних груп. Основні прийоми оцінювання конкурентоспроможності організації. Позиційний аналіз. Методи позиційного аналізу. Ключові фактори успіху.

Тема 7. Моделювання та прогнозування тенденцій в бізнес-процесах

Особливості статистичного аналізу одновимірних часових рядів по компонентах. Методи виявлення тенденції часового ряду. Моделювання періодичної компоненти бізнес-процесів. Причинність, регресія, кореляція. Парна та множинна регресія. Параметричні методи вивчення зв'язку. Прийняття рішень на основі рівнянь регресії. Методи вивчення зв'язку якісних ознак. Проблема автокореляції в аналізі бізнес-процесів. Прогнозування тенденцій в бізнес-процесах

Тема 8. Розробка консультаційних рекомендацій та їх впровадження

Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. Методи пошуку альтернативних варіантів рішень. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Програма підготовки до впровадження змін. Модель успішного інноваційного процесу. Опір змінам. Тактики подолання опору організаційним змінам. Термін та момент завершення консультування. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування. Оцінка ефективності та результативності консультування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 1. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ: РЕСУРСИ, ПРОДУКТ, РЕЗУЛЬТАТ

Мета: розкрити зміст консалтингових ресурсів; розкрити механізм оплати праці персоналу консалтингової фірми й аналізу консалтингового циклу та ефективності бізнес-консалтингу, планування необхідної чисельності та продуктивності праці персоналу підприємства, нарахування заробітної плати з застосуванням різних форм і систем оплати праці персоналу підприємства

План

1. Економічний зміст консалтингових ресурсів
2. Персонал консалтингової фірми
3. Консалтинговий цикл та ефективність бізнес-консалтингу

Основні терміни та поняття

Ресурси бізнес-консалтингу та їх види. Зміст інтелектуальних людських, організаційних, ринкових ресурсів. Персонал консалтингової фірми, його структура. Професійні консультанти. Особливості інтелектуальної праці консультантів. Облік робочого часу консультантів за системою білінгу. Білінговий годинник консультанта, його показники та функції. Небілінговий годинник консультанта. Принципи організації оплати праці консультантів. Форми та системи оплати праці у бізнес-консалтингу. Зміст та фази консалтингового циклу. Консалтинговий цикл та консалтингове обслуговування. Повне та часткове консалтингове обслуговування. Консалтинговий продукт та консалтингова послуга. Сутнісний та результативний рівні змісту консалтингового продукту. Кінцевий результат бізнес-консалтингу. Поняття ефективності бізнес-консалтингу. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу.

Література: [1], [4], [5], [7], [14]

1. Економічний зміст консалтингових ресурсів

Ресурси бізнес-консалтингу – засоби та фактори надання професійної допомоги у вирішенні бізнес-завдань.

Ресурсний потенціал бізнес-консалтингу – це сукупність ресурсів, виробничих можливостей і технологій, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

На рівні окремої консалтингової фірми ресурси бізнес-консалтингу виступають у формі її активів. Це ресурси, придбані суб'єктом консалтингу за рахунок власних або позикових коштів, які знаходяться в його розпорядженні та призначені для використання у власній діяльності задля досягнення відповідних результатів і отримання прибутку.

Види ресурсів консалтингової фірми:

1) *За формою*: матеріальні, нематеріальні, трудові, грошові (фінансові).

2) *За цінністю для консалтингової фірми*:

- **загальні ресурси** – ресурси, цінність яких не залежить від знаходження у даній фірмі: чи всередині неї, чи зовні вони оцінюються однаково;

- **специфічні ресурси** – ресурси, цінність яких всередині фірми є вищою, ніж поза нею;

- **інтерспецифічні ресурси** – взаємодоповнюючі, взаємоунікальні ресурси, максимальна цінність яких досягається тільки в даній фірмі чи посередством неї. Якщо фірма розпадається, то кожен із інтерспецифічних ресурсів не зможе знайти адекватної заміни на ринку або в рамках іншої організації. Унікальність інтерспецифічних ресурсів, що вступають у коаліцію, та багатогранність трансакційних витрат пояснюють специфіку форм контрактів, що знаходяться в основі різноманітних видів сучасних фірм.

3) *За здатністю консалтингової фірми змінити ресурси в короткостроковому періоді*:

- **постійні** – ресурси, які фірма не може змінити в короткостроковому періоді.

- **змінні** – ресурси, які фірма має можливість змінити в короткостроковому

періоді.

Ця класифікація важлива для визначення обсягу наданих послуг з метою збільшення або зменшення консалтингового потенціалу відповідно до зміни попиту на консалтинговому ринку.

Інтелектуальні ресурси консалтингу – суб'єктивні специфічні знання, які у процесі консультування отримують інституційне закріплення і передаються клієнтам на комерційних засадах разом з інформацією, що їх доповнює.

Основні форми знань:

- *суб'єктивне знання* – невіддільне від людини знання, яке може бути особистим і колективним;

- *кодифіковане знання* – відокремлене від особи, представлене в символічній формі або у вигляді символів;

- *об'єктивовані знання* – інтелектуальні моделі, що реалізовані в об'єктивній формі процесів діяльності, її засобів і результатів.

Залежно від рівня формалізації знання можуть бути формалізованими (явними) і не формалізованими (імпліцитними).

За формами та носіями знань та інформації у складі інтелектуальних ресурсів виділяють такі основні види інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу:

– *людські ресурси* – поєднання знань, практичних навичок і творчих здібностей персоналу консалтингової фірми;

– *організаційні ресурси* – організаційні знання, накопичені консалтинговою фірмою, як об'єкти інтелектуальної власності, інфраструктурні активи (технологічна інфраструктура, технічне та програмне забезпечення, інформаційні технології, системи, мережі, база даних компанії, зв'язки в ділових колах), корпоративна культура;

– *ринкові ресурси*, що забезпечують діяльність консалтингової фірми на ринку консалтингових послуг (знання та інформація про відносини консалтингової фірми з клієнтами, її клієнтську мережу, маркетингову діяльність тощо).

Логіко-структурна схема ресурсів консалтингової компанії представлена на рисунку 1.



Рис. 1. Логіко-структурна схема ресурсів консалтингової компанії

З однієї сторони, консалтингова компанія має матеріальні та фінансові ресурси, які є статичним ресурсами. Під час управління консалтинговою компанією виникає проблема збалансування поточної ефективності (рентабельності) діяльності і створення потенціалу довгострокового функціонування, які вступають у свою внутрішню суперечність. У цьому випадку, перетворення матеріальних та фінансових ресурсів у конкурентні переваги з подальшою їх капіталізацією, стало домінуючою парадигмою управління компанією, створення цінності як вартості бізнесу. З іншої сторони, консалтингова компанія є джерелом інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які пов'язані з появою нових видів нематеріальних ресурсів. Головним двигуном нематеріальних ресурсів консалтингової компанії є людський капітал, що ефективно управляє компанією та окремими бізнес-процесами. За таких умов генеруються нові цінності, які розглядаються як конкурентні переваги.

Консалтингові ресурси виступають на мікроекономічному рівні джерелом формування й розвитку (а) інтелектуального капіталу співробітників фірми клієнта у

формі фірмово-специфічного людського капіталу, оскільки консалтинг має навчальний ефект, і (б) інтелектуального капіталу фірми, що становить собою людський капітал співробітників і різні форми нематеріальних активів, що фіксують знання й професійні вміння. На макроекономічному рівні консалтингові ресурси служать невід’ємною частиною інтелектуального потенціалу суспільства.

Спрямована на вирішення певної господарської проблеми професіональна порада консультанта є результатом його інтелектуальної діяльності – консалтинговим продуктом, продукування й передача якого клієнтові здійснюються через надання останньому консалтингової послуги.

Взаємозв’язок консалтингових ресурсів, продуктів і послуг відображено на рисунку 2.



Рис. 2. Зміст і форми консалтингових ресурсів

Отже, консалтингові продукти й послуги – це форми інституційного закріплення у консультаційному процесі суб'єктивних специфічних знань і супутньої їм інформації, що становлять зміст консалтингових ресурсів.

Консалтингові ресурси – це особливий вид ресурсів інтелектуальних, використання яких господарюючими суб'єктами забезпечує досягнення ними поставлених економічних цілей, виступає чинником ефективності й конкурентоспроможності бізнесу. Зміст консалтингових ресурсів становлять інституційно закріплені і передані в консультативній формі суб'єктивні специфічні

знання й економічна інформація ділового й спеціального характеру, яка адаптована до особливостей бізнесу фірми-клієнта й доповнює знання.

2. Персонал консалтингової фірми

Персонал консалтингової фірми – сукупність найманих працівників фірми та працюючих власників фірми, які отримують зарплату.

Структура персоналу консалтингової фірми за функціональними ознаками:

1) *Керівники* (лінійні, функціональні; вищий, середній, низовий рівні) – працівники, які планують, організовують, стимулюють і контролюють діяльність персоналу. *Керуючий партнер* – один із партнерів, який поєднує в собі функції керівника та співвласника консалтингової фірми. Обирається зі списку партнерів: (а) у разі можливої позачергової ротації партнерів; (б) якщо є лідером серед партнерів; (в) володіє більшою часткою в капіталі.

2) *Спеціалісти* – працівники, які виконують роботи, що потребують вищої освіти та високої кваліфікації.

Фахівці консалтингової фірми – професійні консультанти, до складу яких входять партнери-консультанти та наймані працівники – спеціалісти-консультанти (співробітники).

Консалтинговий партнер – партнер, який поєднує функції консультанта та співвласника консалтингової фірми. Фахівець, задіяний у певній сфері консультування, в подальшому має можливість набуту статусу партнера, а також можливі посади різних рівнів.

3) *Допоміжні працівники* – помічники консультантів і менеджерів.

4) *Службовці* – працівники, які виконують суто технічну роботу, що не потребує високої кваліфікації (секретарі, працівники розрахункового відділу тощо); інтерни (студенти).

Специфіка бізнес-консалтингу полягає в тому, що в діяльності консультантів поєднуються функції спеціалістів і ключових працівників. Консультанти надають

консультаційні послуги, що вимагають високого професійного рівня спеціалістів і безпосередньої дії у здійсненні процесу консультування.

Консультанти – це, насамперед, специфічні та інтерспецифічні інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу. По-друге, в короткостроковій перспективі це постійні ресурси, оскільки при зниженні попиту на консалтингові послуги звільнення висококваліфікованого консультанта призведе до втрати основного ресурсу консалтингової діяльності. Зі збільшенням попиту – залучити нового консультанта дуже важко, тому що це специфічний інтелектуальний ресурс.

Основним джерелом інтелектуальних людських ресурсів для консалтингових фірм є внутрішній ринок праці, який являє собою переміщення спеціалістів усередині фірми, що регулюється наказами та внутрішніми заохоченнями разом із засобами контролю. Проте, чим глибша специфіка трудового ресурсу, тим складніше задовольнити його потреби за допомогою зовнішнього ринку праці, тим важливішою є роль внутрішнього ринку.

Надання консалтингових послуг є процесом інтелектуальної праці консультантів, яка, у свою чергу, передбачає:

- поєднання інтелектуального та сервісного аспектів роботи консультантів;
- комплексність;
- індивідуалізацію та персоналізацію процесу та результату надання консультаційних послуг;
- складність стандартизації процесів інтелектуальної праці та контролю якості;
- активну участь клієнта в досягненні результату інтелектуальної праці консультанта

Організація праці консультантів та її оплата базується на **білінговій системі** – погодинному обліку робочого часу консультантів, на основі якого формується їх погодинна оплата праці та ціна консультаційних послуг.

Білінговий годинник – це весь час, витрачений консультантами на виконання завдань клієнта: зустрічі, телефонні дзвінки, листування, складання документів, дослідження проєкту, аутсорсинг тощо.

Консалтингові фірми встановлюють норми витрат праці на окремі види робіт.

Керівники фірми при розгляді звітів можуть скоротити кількість годин, якщо вважають, що консультант виконує роботу надто довго, або клієнт не бажає платити так багато за цей вид роботи.

Існує два основні показники білінгового годинника консультанта: утилізація та реалізація.

Утилізація (utilization) – це співвідношення годин, які компанія планує виробити (забілити) до фактично врахованих у білінгу.

Утилізація розраховується як відношення кількості часу, що оплачується, до кількості всього відпрацьованого часу. Наприклад, якщо консультант працює 3120 годин на рік і відносить на клієнтські проекти 2340 годин, його коефіцієнт утилізації становить 75%. Це означає, що 75% його часу було витрачено на роботу, яку сплатить клієнт.

До речі, в американських фірмах середній річний показник білінгового годинника 1700–2300. Виходить понад 9 годин кожен робочий день. І це саме годинник, врахований у білінгових системах.

Вважається нормальним, коли показник утилізації коливається не більше 75-90%. На основі цього керівники можуть робити прості, але важливі висновки.

Так, якщо по консалтинговій фірмі утилізація нижча за звичайний показник, це може говорити про перевантаженість компанії персоналом. Вищий, навпаки, про те, що консультанти надто завантажені роботою, що теж недуже добре з точки зору ефективності. Якщо ж утилізація починає зашкалювати за 100%, то, цілком можливо, йдеться про завищення годинника, що потенційно загрожує серйозними питаннями з боку клієнтів.

Другий важливий показник – **реалізація (realization)**. Це годинник, який фактично включається в рахунок клієнта та оплачується ним. Вважається, що показник реалізації один із головних для характеристики фінансової сили консалтингової фірми. На його величину чинять прямий вплив знижки та списані борги клієнтів.

Якщо показник реалізації на рівні 80-85% і нижче, то нічого хорошого чекати не доводиться. Очевидно, менеджменту фірми слід насторожитися і активно

з'ясовувати причини цього.

Якщо ж показник вищий за 95%, це може означати не тільки відмінний рівень роботи консалтингової фірми зі збору «дебіторки», а й те, що просто ставки консультантів досить низькі, і для клієнта не складно їх оплачувати. Відповідно, за таких показників виникає спокуса ці самі ставки підвищити.

Слід зазначити, що під реалізацією іноді розуміють і вужчий параметр, що передбачає лише співвідношення забілених і виставлених годинників.

Оплачений годинник оцінюється через інший показник – *collection* – (комплексний показник), що спирається на ранжування роботи на базі значущості посадових вимог. Порівняння здійснюється через аналіз роботи загалом, а не окремих її елементів. Це дозволяє зіставити характеристики працівника з характеристиками самої роботи. Цей показник визначає значимість робіт всередині організації, але не включає відмінностей в їх цінності.

Розраховуючи та аналізуючи ці показники на довгостроковій основі, фірма отримує можливість ефективно керувати всіма важливими процесами: від ціноутворення до управління персоналом. Тому якщо у компанії немає нормативних показників утилізації та реалізації, то обов'язково слід їх запровадити та не забувати потім регулярно відстежувати.

Ще одним показником білінгового годинника консультанта є *грошовий збір* – оплачений клієнтом білінговий годинник консультанта.

Погодинка як один із найбільш популярних методів ціноутворення в фірмах, що надають послуги, існує вже понад півстоліття. Нижче представлені деякі з її переваг:

- 1) Просто виміряти ефективність працівників.

Погодинний білінг допомагає спростити розрахунок коефіцієнта утилізації.

- 2) Оплата, незалежно від результату.

Погодинка зручна тим, що послуги консультантів будуть оплачені незалежно від результату справи. У той же час для клієнтів це несе певні ризики – консультант не має жодних стимулів, щоб надати послугу швидко та якісно.

- 3) Зручно та звично.

Консультантам звично і комфортно працювати за погодинкою. Вона користується популярністю протягом десятиліть, і з кожним роком фахівців, які в минулому працювали за іншими схемами ціноутворення, дедалі менше. Ніхто не хоче виходити із «зони комфорту».

4) Зрозуміло, клієнту.

Погодинну схему оплати легко пояснити клієнту, вона не викликає плутанини і застосовується багатьма компаніями. Це подобається більшості замовників і при порівнянні пропозицій на ринку консалтингових фірм, вони за інших рівних умов віддадуть свій голос на користь консультантів на погодинці.

Водночас противники погодинної оплати послуг говорять про її основні недоліки:

1) Неефективність винагород.

Погодинна схема оплати може знижувати ефективність роботи консультанта. Лорд Нойбергер, найстарший у Великій Британії суддя, коментує це так: «Принцип [погодинної оплати] ставить у не вигідне становище тих, хто здатний швидко завершити справу, а також тих, хто має великі професійні знання та навички. Вони працюватимуть більш ефективно».

2) Невизначеність під час планування бюджету.

Практично неможливо дізнатися заздалегідь, скільки часу займе вирішення питання клієнта. При використанні погодинки це означає, що клієнт не розуміє, скільки йому зрештою доведеться заплатити. Це викликає у нього розчарування та сумніви щодо ефективності роботи консультанта.

3) Немає врахування цінності роботи.

Годинна ставка консультанта завжди однакова, незалежно від того, що він робить і який результат.

4) Напруга та навантаження серед консультантів.

За даними Австралійського фінансового огляду, робота з погодинки негативно позначається на психічному здоров'ї консультантів. Основна причина – нескінченна гонитва за дедалі більшою кількістю оплачуваних годинників.

Білінгова система також сприяє виявленню *небілінгових годин* – роботу, яка

була зроблена консультантами, але за яку не можуть бути виставлені рахунки клієнтам.

Зазвичай небілінговий годинник мало цікавить консалтингові фірми, оскільки їх не виставиш у рахунок. Тому облік таких годинників також зазвичай не практикується. Але не враховуючи небілінговий годинник, фірми втрачають масу цікавої інформації.

Насамперед, неварте забувати, що не всі небілінгові годинники однакові. У деяких видів небілінгової діяльності явно в потенціалі більше цінності, надії на віддачу, ніж у інших, бізнес-розвиток, маркетинг тощо у цьому напрямі, чим, наприклад, вимагати проходження тренінгів.

Час, який витрачають співробітники на сам білінг, також краще враховувати та аналізувати. Адже це дуже наочно свідчить про ефективність процесу в консалтинговій фірмі.

Враховуючи такий небілінговий час, менеджмент консалтингової фірми може бути неприємно здивований, як багато часу йде на нього. Наприклад, за статистикою 60% невеликих юридичних фірм у США витрачає на облік білінгового годинника по 8 годин на місяць. Виходить, що повноцінний робочий день витрачається повністю на те, щоб враховувати відпрацьований час. Успішніше цей час міг бути витрачено на більш цінну небілінгову роботу, наприклад, з розвитку клієнтів.

Тому один із рецептів підвищення ефективності консалтингової фірми простий: слід відслідковувати небілінговий час і скорочувати його в такій частині, що у владі компанії. Це можна зробити за рахунок спрощення внутрішніх процедур, автоматизації процесів, запровадження передового софту та інших передових речей.

Оплата праці консультанта поділяється на основну і додаткову.

Основна – оплата за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці.

Додаткова – винагорода за роботу понад установлені нормативи, у тому числі компенсація додаткових винагород, надбавок, гарантій і компенсацій, передбачених чинним законодавством, а також премії за виконання окремих завдань і функцій.

Погодинна система оплати буває:

- проста погодинна, з розрахованими тарифами (погодинними, щоденними або

місячними) на основі розрахункових годин консультантів;

- погодинний бонус, який враховує бонуси та години консультанта, які не оплачуються.

Консалтингові фірми зазвичай використовують індивідуальні системи для організації винагороди консультантів на основі їхньої оцінки заслуг.

Організація оплати праці консультантів будується на підставі наступних принципів:

- індивідуалізованість;
- багатофакторність;
- гарантованість;
- гнучкість;
- комплексність.

3. Консалтинговий цикл та ефективність бізнес-консалтингу

Консалтинговий цикл (процес) більшістю науковців характеризується як процес консультування, що триває з моменту звернення клієнта до консультанта до впровадження професіональних порад і рекомендацій у практику господарюючого суб'єкта.

Консалтинговий цикл слід розглядати як процес передавання консультантами суб'єктам господарювання спеціальних знань та інформації, що набувають форми консалтингових послуг, з метою надання професійної допомоги у розв'язанні проблем ведення бізнесу.

Розгляд консалтингового циклу в даному аспекті передбачає виділення трьох основних стадій:

- продукування консалтингових продуктів, змістом яких є знання та інформація, а формою – консалтингова послуга;
- обмін (замовлення та трансфер) консалтингових послуг;
- впровадження (використання) знань та інформації у бізнес-практику.

Стадія обміну включає дві основні фази, здійснення яких у часі розділені стадією продукування: (а) замовлення клієнтом певної консалтингової послуги і (б) її трансфер – передавання останньої на комерційних засадах.

На стадії продукування формою інституційного закріплення специфічних знань та інформації є консалтинговий продукт, на стадії обміну (замовлення та трансфер) – консалтингова послуга як об'єкт купівлі-продажу на консалтинговому ринку, на стадії впровадження отримані в процесі консалтингового обслуговування професійні знання та інформація використовуються господарюючим суб'єктом для досягнення певних цілей бізнесу та отримання реальних вигод.

Отже, консалтинговий цикл (процес) становить собою послідовне проходження консалтинговими ресурсами, (що приймають форми консалтингових продуктів і консалтингових послуг) стадій продукування, обміну (фази замовлення й трансферу) та впровадження (використання) (рисунк 3).



Рис. 3. Консалтинговий цикл

Зміст консалтингового продукту має сутнісний і результативний рівні.

На *сутнісному рівні* – це спеціальні знання й інформація, що одержують

інституційне закріплення у професіональних порадах, рекомендаціях, проєктах, звітах та ін.; на *результативному рівні* – потенційна (очікувана) вигода клієнта від використання консалтингових ресурсів у власному бізнесі. Саме заради одержання зазначених вигод клієнтами залучаються послуги консультантів.

Взаємозв'язок і взаємозалежність сутнісного і результативного рівнів змісту консалтингового продукту виявляються у тому, що, з одного боку, вигоди, очікувані клієнтом, безпосередньо пов'язані з одержанням і використанням специфічних знань та інформації, які становлять зміст професійної поради. З іншого – метою звернення клієнта за допомогою до консультантів є не одержання знань як таких, а на підставі використання останніх досягнення певного результату в бізнесі.

Як бачимо, обидва рівні змісту консалтингового продукту свідчать про його нематеріальну природу. Консалтинговий продукт не має речової форми, незважаючи на можливість використання таких матеріальних його носіїв, як письмові рекомендації, проєкти тощо. По-перше, знання, що становлять зміст консалтингового продукту, поділяються на кодифіковані, які зберігаються і передаються за допомогою носіїв у вигляді текстів, схем тощо та знання, що не відчужені від людини та передаються від консультанта до клієнта. По-друге, очікувані клієнтом вигоди від консультування перетворюються на реальні тільки при впровадженні порад консультанта у практику.

На відміну від інформації, яку можна продавати неодноразово, консалтинговий продукт, внаслідок своєї специфічності, індивідуалізованості й адаптованості до умов бізнесу клієнта продається тільки конкретному замовникові. Навіть продукт оперативного консалтингу є індивідуалізованим, оскільки знання й інформація, що становлять його зміст, більш-менш адаптовані до особливостей бізнесу фірми-клієнта. Продукт інноваційно-стратегічного консалтингу є індивідуалізованим абсолютно, його тиражування практично є неможливим і незаконним, тому що його зміст – це комерційна таємниця фірми-замовника, а інформація, як основа його продукування є конфіденційною.

Продуктом консалтингу можуть бути організаційно-управлінські новації, втілення яких забезпечує клієнтові якісно новий рівень розвитку бізнесу. Тому,

консалтинговому продукту властиві риси інноваційного продукту як результату інноваційної діяльності професіональних консультантів.

Консалтинговий процес припускає використання різних навчальних технологій, методик і прийомів з метою передачі клієнтові необхідних йому знань, досвіду, інформації – тренінгів, ділових ігор, коучингу тощо.

Особливим видом економічного консалтингу є навчальний консалтинг, формами якого виступають семінари, лекції, курси підвищення кваліфікації та ін. Ось чому консалтинговому продукту, в тій чи іншій мірі, притаманні характеристики освітнього продукту.

Консалтинговий продукт, як уже зазначалося, є продуктом інтелектуальним, отже, об'єктом права інтелектуальної власності. У ст. 429 Цивільного кодексу України, присвяченій праву інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору, закріплено, що особисті немайнові права такої власності на зазначений об'єкт належать працівникові, який його створив. А майнові права інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору, належать спільно працівникові, який створив цей об'єкт, і юридичній або фізичній особі, де або у якої він працює, якщо інше не встановлено договором. Як бачимо, майнові права інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору, згідно з чинним законодавством України – це спільні права найманого працівника і роботодавця. Законодавством не встановлено норм, що регулюють спільне володіння майновими правами інтелектуальної власності, тому основним регулятором зазначених відносин у сфері консалтингової діяльності повинен бути договір між консалтинговою фірмою і найманим консультантом.

Консалтинговий цикл здійснюється у формі консалтингового обслуговування суб'єктів підприємницької діяльності професіональними консультантами з економіки й управління.

У цьому процесі необхідно розрізняти два взаємозалежних аспекти:

- сутнісний, що становить собою систему економічних відносин консалтингу (продукування, обміну, впровадження консалтингових ресурсів у господарську

практику);

- процесний, що є діяльністю з надання консалтингових послуг.

У багатьох наукових і прикладних роботах у формулюваннях консалтингової діяльності переважає саме процесний аспект її змісту. Консалтинг визначається як діяльність професіональних консультантів, спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їх функціонування й розвитку.

Послуги – дії, справи, виконання роботи, корисний ефект, наданий самою діяльністю людини.

Консалтингові послуги є професійними діями консультантів з економіки і управління, спрямованими на надання допомоги клієнтам у розв'язанні проблем функціонування й розвитку їх бізнесу, підвищення його ефективності й конкурентоспроможності. Їх зміст становлять суб'єктивні специфічні знання й супутня їм інформація, які в процесі консалтингового обслуговування передаються клієнтам у формі професіональних порад, рекомендацій, консультаційних проєктів та ін.

З огляду на це підкреслимо наступне:

а) консалтингові послуги є інтелектуальними, змістом і головним чинником продукування яких служать знання й інформація;

б) ці послуги мають ознаки інформаційних послуг, результатом яких є корисна інформація;

в) оскільки консалтингова діяльність характеризується певним навчальним ефектом, їм (особливо послугам навчального консалтингу) властиві характеристики послуг освітніх;

г) в ситуації, якщо запропоноване консультантом рішення проблеми клієнта є стратегічно-інноваційним, консалтингові послуги набувають ознак, властивих інноваційним послугам, зміст яких становлять організаційно-управлінські новації.

Особливістю консалтингової послуги є значна ступінь її невіддільності не тільки від виробника (джерела), але й від споживача (одержувача). Звичайно, надання послуг завжди вимагає участі клієнта. Однак у сфері економічного

консалтингу він виступає не тільки замовником і споживачем послуги, а й певною мірою її продуцентом.

Оскільки консалтингова послуга є формою інтелектуального продукту не тільки консультанта, а й певною мірою клієнта, її відмінною рисою є *унікальність, що трактується як неповторність, тобто неможливість її тиражування*. По-перше, професійні поради консультанта завжди мають адресний характер, призначені для конкретної клієнтської організації й відбивають її специфіку. Не може бути в різних клієнтів абсолютно ідентичних економіко-управлінських проблем. По-друге, результат консультування залежить не тільки від професіоналізму консультанта, а й від здатності клієнта, з одного боку, забезпечити того необхідною й достовірною інформацією, точно сформулювати проблему, а другого – сприймати поради консультанта й використати їх у практичній діяльності. Крім того, отримані клієнтом професійні рекомендації становлять його комерційну таємницю, оскільки їх впровадження в практику забезпечує йому конкурентні переваги, виступає важливим чинником підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу.

Як і більшість послуг, консалтингові, як правило, не здатні до зберігання. Однак певні консалтингові послуги можуть бути надані сьогодні, а використані в майбутньому.

Таким чином, *консалтинговим послугам властиві загальні для чистих послуг характеристики*: нематеріальність, невіддільність від джерела, нерозривність виробництва і споживання, якісна неоднорідність, складність стандартизації, відсутність передавання прав власності на послугу; і *специфічні*: невіддільність від одержувача як прояв сумісно-розділеної природи консалтингового продукту, унікальність (неможливість тиражування), можливість одержання «в запас» (зберігання), необхідність договірної встановлення правомочностей клієнта щодо використання знань та інформації, отриманих у процесі консалтингового обслуговування.

Консультаційні послуги є нематеріальними хоча можуть мати матеріальні засоби (наприклад, консультаційний проєкт, письмовий звіт, навчальну програму тощо). У консалтингових послуг немає відчутного початкового продукту.

Матеріальний продукт може існувати лише як посередник, через який послуга надається клієнту. Наприклад, звіт, який пропонує рішення бізнес-проблеми клієнта, не є кінцевим продуктом консалтингової послуги. Фактичним кінцевим продуктом є ідея, описана в цьому звіті. Закупівля підприємством нематеріальних консалтингових послуг спрямована на отримання певного результату, який також не є матеріальним.

Сучасна практика консалтингу не дає одностайного визначення результату професійної консультаційної допомоги бізнесу. Наприклад, відомі аудиторські фірми і лідери інформаційно-управлінського консалтингу результатом своєї діяльності називають конкретні зміни в організації бізнесу клієнта. Консалтингова фірма «Бейн» ним вважає підвищення акціонерної вартості фірми-клієнта; фірма «Маккінсі» під результатом має на увазі «створення внутрішніх здатностей» у клієнта.

Однак слід зазначити, що купівля консалтингової послуги не є гарантією отримання клієнтом кінцевого результату консалтингу як реальних вигод від використання консалтингових ресурсів.

По-перше, консультант може не знайти вирішення існуючої проблеми (фірма наймає фахівця для пошуку можливостей зниження витрат виробництва якого-небудь товару, наприкінці строку контракту з'ясовується, що на думку запрошеного фахівця, таких можливостей немає). У цьому разі кінцевим результатом звернення клієнта до професіонального консультанта виступає знання реальної ситуації в бізнесі, а не одержання очікуваних вигод від розв'язання проблеми.

По-друге, оскільки кінцевий результат консалтингу залежить не тільки від консультанта, а й від клієнта і його здатності засвоїти і втілити в практику отримані рекомендації, можуть виникнути ситуації, як основний, вторинний і зворотний консалтингові парадокси.

Основний консалтинговий парадокс полягає в тому, що саме по собі консультування за представленими результатами може бути об'єктивно аргументованим, а по використанні останніх замовником – незатребуваним.

Вторинний консалтинговий парадокс пов'язано з тим, що консалтинговий продукт приймається й оплачується замовником, але не впроваджується в господарську практику.

Парадокс зворотного ефекту виникає, коли рекомендації консультанта замовником впроваджуються, але невідповідно до їх змісту, що нерідко призводить до непередбачуваних наслідків.

Важливо розрізняти *повне консалтингове обслуговування*, що включає продукування, обмін та впровадження консалтингових ресурсів, та *часткове консалтингове обслуговування*, завданням якого може бути тільки продукування консалтингового продукту – продукуюче консалтингове обслуговування, або тільки впровадження отриманих раніше порад консультанта у господарську практику – впроваджувальне консалтингове обслуговування. *Стадія обміну (купівлі-продажу) консалтингової послуги є обов'язковою умовою здійснення як повного, так і часткового консалтингового обслуговування.*

Ефективність бізнес-консалтингу – співвідношення результатів консалтингової діяльності (обсягу наданих послуг за певний період часу, отриманого прибутку) до витрат суб'єктів консалтингу на їх досягнення (витрат на залучення та використання ресурсів консалтингової діяльності):

$$EF = \frac{QCS}{C(LR, OR, MR, others)}, \quad (1)$$

де EF – ефективність бізнес-консалтингу;

QCS – обсяг наданих консалтингових послуг;

$C(LR, OR, MR, others)$ – витрати на ресурси;

LR – людські інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу;

OR – організаційні інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу;

MR – ринкові інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу;

$others$ – інші ресурси, що використані для надання консалтингової послуги.

За рівнем аналізу розрізняють наступні види економічної ефективності бізнес-консалтингу:

1) *макроекономічну* – місце і роль консультацій у національній економіці, сфері послуг, зовнішньоекономічній сфері та їх частка в їх економічних результатах;

2) *мікроекономічну* – визначається витратами і доходами консалтингових суб'єктів господарювання, їх рентабельністю, прибутковістю, потенціалом ресурсів і рентабельністю капіталу, часткою ринку консалтингових послуг тощо;

3) *наноекономічну* – віддача окремих ресурсів консалтингових суб'єктів, рентабельність окремих видів діяльності та послуг.

Найважливішим показником є віддача консультантів як головного ресурсу досягнення результатів бізнес-консалтингу.

4. Цінність консалтингової послуги. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу

Цінність консалтингової послуги характеризується єдністю її корисності та мінової вартості.

Головні складові цінності консалтингової послуги:

1) *Сприйнята якість* – оцінка якості нематеріальної інтелектуальної послуги її потенційним покупцем, критеріями якої є репутація продуцента, відгуки і рекомендації його клієнтів, інформація, отримана в процесі ознайомлювальних зустрічей, переговорів, модель ділового спілкування та ін.

2) *Внутрішньо-властиві ознаки* – вигоди, які клієнт очікує одержати від консалтингової послуги, що можуть бути прямими (основними), безпосередньо пов'язаними із впровадженням знань та інформації, і непрямими, наприклад, поліпшення міжособистісних відносин, подолання конфліктів тощо.

3) *Зовнішні ознаки* пов'язані із характеристикою фірми: ділова репутація, місце розташування й обладнання офісу, образ продуцента як незалежного професіонала, його стиль поведінки, культура спілкування та ін.

4) *Ціна в грошовому вираженні.*

Є найважливішим складником цінності консалтингової послуги оскільки:

- по-перше, цінною для клієнта є та послуга, ціна якої адекватна оцінці ним її якості. У такому разі класичне співвідношення «ціна – якість» трансформується в

співвідношення «ціна – сприйнята якість».

- по-друге, вибір клієнта залежатиме від його сприйняття такого співвідношення. Якщо ціна в грошовому вираженні нижча сприйнятої клієнтом якості консалтингової послуги, вона може служити, з одного боку, чинником більш високої оцінки клієнтом її цінності для нього, оскільки він здобуває послугу дешевше, ніж вона може коштувати, з другого – чинником низької оцінки консалтингової послуги й відмови від консалтингового обслуговування,

5) *Негрошова ціна* – негрошові витрати і втрати клієнта, пов'язані з продукуванням та використанням інтелектуальної послуги, як-то: витрати часу на збирання і надання інформації; відволікання працівників від основної діяльності; психологічні проблеми, пов'язані з потребою надання конфіденційної інформації тощо

б) *Час*. Консалтингова послуга має бути надана та отримана вчасно, саме коли вона вкрай необхідна клієнтові.

Особливо це стосується оперативних консалтингових послуг, оскільки період часу, протягом якого вони є для клієнта досить важливими, а значить, і цінними, нетривалий.

Цінність послуг залежно від часу має наступні види:

- а) цінність зараз і на короткий час;
- б) цінність зараз і на невизначений час;
- в) цінність у майбутньому на обмежений період часу;
- г) цінність у майбутньому на невизначений період часу.

Відповідно до критерію часу цінність оперативних консалтингових послуг можна визначити як цінність «зараз і на короткий час», а інноваційно-стратегічних консалтингових послуг – як цінність «у майбутньому на обмежений час».

7) *Навчальний ефект*.

В умовах інформаційної економіки, що зараз формується, одержання нових знань і навичок, з одного боку, служить обов'язковою умовою ефективного, конкурентоспроможного ведення бізнесу, а з іншого – вимагає від підприємств значних витрат фінансових ресурсів і часу на власне навчання й підвищення

кваліфікації працівників. Навчаючись у процесі консалтингового обслуговування, клієнт поряд із професійною допомогою у вирішенні господарських проблем, по-перше, здобуває необхідні йому знання, по-друге, певною мірою заощаджує фінансові ресурси й час, які потрібні були б при його зверненні до інших джерел освітніх послуг. Тому навчальний ефект економічного консалтингу є найважливішим складником цінності консалтингової послуги, що безпосередньо впливає на її оцінку клієнтом.

8) *Інноваційність консалтингової послуги* вимірюється ступенем новизни пропонованого консультантом вирішення проблем клієнта. Інноваційними в тій чи іншій мірі можуть бути підхід до проблеми й розроблені консультантом прийоми й методи її вирішення. Інноваційність консалтингової послуги безпосередньо впливає на оцінку клієнтом її цінності.

По-перше, інтелектуальний продукт економічного консалтингу, якому притаманні ознаки інноваційного продукту, може бути об'єктом інноваційної діяльності клієнта, спрямованої на досягнення якісно нового рівня ефективності й конкурентоспроможності його бізнесу. У цьому випадку придбання консалтингової послуги є для клієнта важливим етапом інноваційного процесу, спрямованого на здійснення організаційно-управлінських нововведень. По-друге, консультанти забезпечують клієнтів консалтинговими ресурсами, необхідними для інноваційної діяльності.

Консалтингові послуги є інвестиційними інтелектуальними товарами, використання яких у виробничій чи інноваційній діяльності забезпечує їх покупцю у майбутньому отримання доходу та інших вигод. Перетворення знань та інформації в інвестиційний інтелектуальний товар здійснюється у процесі набуття ними форми інтелектуальних послуг як об'єкта попиту і пропозиції на ринку інтелектуальних ресурсів. Як інвестиційні інтелектуальні товари інтелектуальні послуги є об'єктом інвестицій суб'єктів господарювання, для яких спеціальні знання та інформація виступають провідним ресурсом продуктивної діяльності із створення нової вартості.

Отже, витрачаючи кошти на отримання консалтингових послуг, підприємець здійснює інвестицію в інтелектуальні ресурси бізнесу, а його витрати на

консалтингові послуги є інтелектуальними інвестиціями. Це вкладення у знання та інформацію, які є змістом інтелектуального продукту, що комерціалізується та є інвестиційним інтелектуальним товаром, об'єктом ринку інвестиційних ресурсів.

Таким чином, консалтингові послуги слід розглядати як інвестиційний ресурс, вкладення якого у виробничий чи інноваційний процеси забезпечує зростання вартості та отримання доходу.

Це дає підстави до визначення як важливої складової їх цінності – інвестиційний ефект консалтингових послуг, який вимірюється віддачею інвестицій у їх придбання та впровадження у господарській діяльності як інвестиційних ресурсів бізнесу.

У процесі продукування, обміну та використання цінність консалтингових послуг може змінюватися, оскільки можливе поліпшення або погіршення її окремих складових, виникнення нових характеристик тощо. Цінність консалтингової послуги повинна бути відображена у її ціні, яка за економічним змістом є платою клієнта за її надання, оскільки її цінність у його сприйнятті вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті ринку інтелектуальних послуг. Це прибуток фірми від надання клієнтам цінніших послуг порівняно з іншими фірмами. Для фірм-лідерів ринку, інтелектуальним послугам яких властиві найвищі оцінки з боку клієнтів, ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту або ренту знань як додатковий прибуток, підґрунтя якого становить володіння ними найбільш якісними і продуктивними інтелектуальними ресурсами, що забезпечують їм та їх послугам високий рівень репутації, інноваційності та інвестиційного ефекту.

Інноваційна діяльність консалтингової фірми – усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою.

Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації.

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або

впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються інноваційною активністю. Остання може бути трьох видів: 1) успішною, яка дає результат у вигляді впровадженної інновації (не обов'язково з комерційної точки зору); 2) продовжуваною – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації; 3) призупиненою ще до здійснення інновації.

Інноваційна діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу за її спрямованістю є:

- 1) внутрішньою – розробка, впровадження, використання інноваційних консалтингових послуг, новацій у технології та методах консультування тощо;
- 2) зовнішньою – професійне сприяння інноваційній діяльності економічних агентів шляхом передавання їм новітніх знань та інформації.

Внутрішня і зовнішня складові інноваційної діяльності суб'єктів бізнес-консалтингу є взаємозалежними та взаємопов'язаними, визначають їх інноваційність – здатність до інновацій, та інновативність як певний рівень сприйняття інновацій консультантами та консалтинговими фірмами. Внутрішня інноваційна діяльність у сучасний період набуває значення головного чинника ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів бізнес-консалтингу.

Слід розрізняти поняття інновації бізнес-консалтингу та інноваційної послуги бізнес-консалтингу.

Інновації бізнес-консалтингу – це певні зміни в продукті, технології, організації надання консалтингових послуг, управлінні консалтинговим циклом і консалтинговим процесом, ринковій діяльності консалтингових фірм, спрямовані на підвищення ефективності професійної допомоги суб'єктам господарювання у вирішенні проблем управління.

Інноваційна консалтингова послуга – це нові чи удосконалені професійні дії фахівців з надання професійної допомоги фізичним та юридичним особам, корисний ефект консультування, що базується на інноваціях бізнес-консалтингу.

Основними напрямками інноваційної діяльності у сфері бізнес-консалтингу є:

- розроблення та оптимізація інноваційної стратегії бізнес-організації;
- консультування з питань створення інноваційних підприємств, вибору ними організаційних форм інноваційної діяльності та суб'єктів інноваційної

інфраструктури;

- консалтинг діяльності на ринках інноваційних продуктів;
- консалтинг розробки, експертизи та супроводу інноваційних проєктів; аналіз їх ризиків та рекомендації щодо методів управління ризиками;
- консалтинг створення і розвитку інноваційних фірм (start-up); обґрунтування їх моделей, надання рекомендацій з упровадження; - консалтинг фінансування інновацій;
- консультування з визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок, оформлення об'єктів права інтелектуальної власності та формування оптимального портфелю інтелектуальної власності бізнес-організації;
- консультаційна підтримка створення цифрових фірм, розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій розвитку.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте основні види ресурсів бізнес-консалтингу.
2. Яку роль у консалтинговій діяльності відіграють інтелектуальні ресурси?
3. Розкрийте зміст інтелектуальних людських, організаційних, ринкових ресурсів.
4. Дайте характеристику персоналу консалтингової фірми та його структури.
5. У чому полягають особливості інтелектуальної праці консультантів.
6. Як здійснюється облік робочого часу консультантів за системою білінгу?
7. Охарактеризуйте білінговий годинник консультанта, його показники та функції.
8. Як визначається небілінговий годинник консультанта?
9. Які форми та системи оплати праці застосовуються у бізнес-консалтингу?
10. Розкрийте зміст та стадії консалтингового циклу.
11. Як взаємопов'язані поняття консалтингового продукту та консалтингової послуги?
12. Сутнісний та результативний рівні змісту консалтингового продукту.
13. Що демонструє виробнича функція бізнес-консалтингу?
14. Поняття ефективності бізнес-консалтингу.
15. У чому полягає суть інноваційного бізнес-консалтингу?

ТЕМА 2. КАПІТАЛ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Мета: розкрити механізм оцінки вартості, придатності, руху, ефективності використання основних засобів підприємства та нарахування їх амортизації різними методами; розкрити механізм здійснення нормування оборотних засобів підприємства та оцінки ефективності їх використання

План

1. Капітал бізнес-консалтингу та його формування
2. Основний та оборотний капітал бізнес-консалтингу
3. Інтелектуальний та людський капітал консалтингу

Основні терміни та поняття

Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Види капіталу бізнес-консалтингу за джерелами його формування. Власний капітал консалтингової фірми та його основні складові. Функції власного капіталу. Статутний капітал консалтингової фірми. Нерозподілений прибуток як джерело власного капіталу бізнес-консалтингу. Поняття запозиченого капіталу консалтингової фірми та його основні складові. Види капіталу бізнес-консалтингу за натурально-речовою формою, функціональним призначенням та характером обороту. Основний капітал консалтингової фірми та особливості його обороту. Види зношування основного капіталу. Первісна та залишкова вартість основного капіталу. Зношування основного капіталу. Зміст та методи амортизації основного капіталу. Оборотний капітал надання консалтингових послуг та капіталу обігу консалтингової фірми. Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу. Зміст та види нематеріальних активів бізнес-консалтингу. Людський капітал бізнес-консалтингу. Організаційний та мережевий капітали як складові інтелектуального капіталу консалтингової фірми.

Література: [1], [4], [5], [7], [14]

1. Капітал бізнес-консалтингу та його формування

Капітал бізнес-консалтингу – це:

– сума коштів, яка необхідна для започаткування та ведення консалтингового бізнесу;

– вартість ресурсів бізнес-консалтингу, використання яких у консалтинговому бізнесі забезпечує створення нової вартості та отримання прибутку.

За джерелами коштів капітал бізнес-консалтингу розділяється на:

– *власний капітал*, який формується за рахунок власних джерел фінансування суб'єктів консалтингу – це внески засновників (учасників) консалтингового бізнесу, прибуток, що інвестується у бізнес. Кошти, що інвестовані у власний капітал, не мають строку повернення;

– *запозичений капітал*, який формується за рахунок запозичених суб'єктами консалтингового бізнесу коштів. Це сукупний обсяг фінансових зобов'язань консалтингової фірми.

Власний капітал є основою фінансової стійкості та стабільного функціонування компанії. Це та частина активу, яка сформована за рахунок коштів власників, які інвестували свої кошти у цю компанію. У балансовій оцінці власний капітал дорівнює величині чистих активів компанії і часто трактується як аналог довгострокової заборгованості компанії перед своїми власниками. Склад власного капіталу залежить від організаційно-правової форми компанії, але у загальному вигляді представляється різницею між активами компанії і обсягом її позикових коштів. Формально власний капітал відбивається у пасивній частині балансу компанії.

Структура власного капіталу:

I. *Статутний капітал* – зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до власного капіталу консалтингової фірми. Статутний капітал забезпечує довгострокове фінансування господарської діяльності.

Статутний капітал виступає сумою коштів, що надаються власниками для забезпечення статутної діяльності підприємства за його створення. Внесками у статутний капітал можуть бути як кошти, так і матеріальні та нематеріальні активи.

У момент передачі активів як внеску право власності ними переходить до суб'єкта господарювання, тобто інвестори втрачають речові права на ці об'єкти.

Зміст категорії «статутний капітал» залежить від організаційно-правової форми компанії.

II. *Пайовий капітал* – сукупність коштів фізичних і юридичних осіб, добровільно розміщених у компанії для здійснення її діяльності.

Пайовий капітал виконує функції відповідальності та захисту прав кредиторів

III. *Додатковий капітал* – сума перевищення: (а) вартості реалізації випущених акцій над їх номінальною вартістю (для акціонерного товариства); (б) капіталу, вкладеного засновниками, над сумою статутного капіталу без зміни його розміру (для інших підприємств). Додатковий вкладений капітал призначений для компенсації понесених збитків.

Додатковий капітал – це стаття балансу компанії, в якій відображені такі елементи:

- сума дооцінок основних засобів та інших матеріальних об'єктів майна організації зі строком корисного використання понад 12 місяців, що проводиться в установленому порядку;
- різниця продажної вартості акцій, вирученої у процесі формування статутного капіталу акціонерного товариства за рахунок продажу акцій за ціною, що перевищує номінал, та їх номінальною вартістю;
- позитивна курсова різниця щодо внесків у статутний капітал в іноземній валюті.

Ці ресурси слугують для забезпечення кредитоспроможності фірми.

Порядок використання цього фонду капіталу, зазвичай, визначається власниками під час розгляду результатів діяльності компанії за звітний період. Він може піти на збільшення статутного капіталу, погашення балансових збитків за звітний рік, а також може бути розподілений між засновниками фірми.

IV. *Резервний капітал* – капітал, що створюється за рахунок прибутку консалтингової фірми відповідно до законодавства та установчих документів.

Головне завдання резервного капіталу полягає в покритті можливих збитків і

зниженні ризику кредиторів у разі погіршення економічної кон'юнктури. За цим джерелом фінансування стоять власники звичайних акцій, а його формування є ні що інше, як реструктурування пасиву балансу. Резервний капітал формується відповідно до встановленого законом порядку та має строго цільове призначення. Формування резервного капіталу відбувається шляхом щорічних відрахувань із чистого прибутку та у розмірі, передбаченому статутом компанії, але не менше 5% від її статутного капіталу.

V. *Нерозподілений прибуток* – частина прибутку, яку власники консалтингового бізнесу інвестують у розвиток консалтингової фірми. Нерозподілений прибуток виконує функції розподілу доходів і активів

Найчастіше використовуються для поповнення оборотних коштів компанії. Фонд нерозподіленого прибутку може з року в рік збільшуватися, приводячи до того, що, наприклад, в успішних акціонерних товариствах нерозподілений прибуток займає чільне місце серед складових власного капіталу.

VI. *Неоплачений капітал* – сума заборгованості власників за внесками до статутного капіталу, яка вираховується при визначенні підсумку власного капіталу.

VII. *Вилучений капітал* – фактична собівартість акцій власної емісії або часток, викуплених товариством у його учасників, яка підлягає вирахуванню при визначенні підсумку власного капіталу.

Складові власного капіталу можна класифікувати і за іншими критеріями, наприклад, за способом отримання. За цим критерієм у складі власного капіталу виділяють: інвестований капітал, тобто капітал, вкладений власниками (засновниками) у суб'єкт господарювання, і накопичений капітал – капітал, створений самим підприємством понад те, що спочатку авансовано власниками.

Під *інвестованим капіталом* мається на увазі номінальна вартість звичайних та привілейованих акцій, а також капітал, отриманий понад номінальну вартість акцій та безоплатно отримані цінності. Відповідно, перша складова інвестованого капіталу (номінал акцій) відноситься до фонду статутного капіталу, друга складова (понад номіналу акцій) – до додаткового капіталу та третя складова – до відповідних спеціальних фондів залежно від мети використання безоплатно отриманих коштів.

Накопичений капітал відображається у статтях розподілу чистого прибутку (резервний капітал, нерозподілений прибуток, спеціальні фонди). При цьому, незважаючи на те, що джерело утворення окремих складових накопиченого капіталу – чистий прибуток, цілі та порядок формування, напрями та можливості використання кожної його статті, суттєво відрізняються. Ці статті формуються відповідно до законодавства, установчих документів та облікової політики.

Усі джерела формування власного капіталу можна поділити на внутрішні та зовнішні. До *внутрішніх джерел* відносять: чистий прибуток підприємства, амортизаційні відрахування, фонд переоцінки майна, доходи від здачі у найм, розрахунків із засновниками тощо. *Зовнішні джерела* – це випуск акцій, безоплатна фінансова допомога тощо.

Переваги власного капіталу:

1. Простота залучення: рішення, пов'язані із збільшенням власного капіталу (особливо за рахунок внутрішніх джерел його формування) приймаються власниками та менеджерами фірми без необхідності отримання згоди інших суб'єктів господарювання.

2. Виявляє найкращу здатність генерування прибутку, оскільки при його використанні непотрібна сплата позичкового відсотка.

3. Забезпечує фінансову стійкість підприємства за рахунок гарантії його платоспроможності у довгостроковому періоді та зниження ризику банкрутства.

Водночас власний капітал має й низку недоліків:

- обмеженість обсягів залучення цього виду коштів;
- порівняно висока вартість цього джерела;
- відсутність приросту коефіцієнта рентабельності власного капіталу, що забезпечується за рахунок позикових фінансових коштів.

Запозичений капітал являє собою зобов'язання – заборгованість консалтингової фірми, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів фірми, що втілюють у собі економічні вигоди.

Розрізняють зобов'язання: довгострокові, поточні, забезпечення та непередбачені.

Довгострокові зобов'язання включають:

- довгострокові кредити банків;
- інші довгострокові фінансові зобов'язання;
- відстрочені податкові зобов'язання;
- інші довгострокові зобов'язання.

Довгострокові позикові кошти – це кредити та позики, термін погашення яких настає не раніше, ніж через рік. Кошти цього виду скеровуються для придбання майна тривалого користування.

До поточних зобов'язань належать:

- короткострокові кредити банків;
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями;
- короткострокові векселі видані;
- кредиторська заборгованість за послуги;
- поточна заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, за розрахунками з бюджетом, за розрахунками з позабюджетних платежів, за розрахунками зі страхування, за розрахунками з оплати праці, за розрахунками з учасниками, за розрахунками із внутрішніх розрахунків;
- інші поточні зобов'язання

Короткострокові зобов'язання характеризуються наданням позикових коштів третіми особами терміном, що не перевищує 12 місяців із моменту виникнення відповідного зобов'язання.

Зобов'язання забезпечення – зобов'язання з невизначеними сумою або часом погашення. Можуть створюватися для відшкодування майбутніх витрат на виплату відпусток працівникам, додаткове пенсійне забезпечення, виконання гарантійних зобов'язань, реструктуризацію, виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів тощо.

Непередбачені зобов'язання можуть виникнути внаслідок минулих подій та існування якого буде підтверджено лише тоді, коли відбудеться або не відбудеться одна чи більше невизначених майбутніх подій, над якими підприємство не має повного контролю.

При ухваленні рішення про борг необхідно проаналізувати потребу у збільшенні заборгованості, розглянувши наступний набір чинників.

- *Умови існуючих позик.* Угода з кредитором про поточний борг може не дозволити залучити капітал до тих пір, поки повністю або частково не буде виплачено наявний борг.
- *Поточний рівень боргу по відношенню до власного капіталу.* Багато кредиторів можуть відмовити у видачі чергової позики.
- *Строки погашення боргу.* З метою уникнення рефінансування великих сум боргу в той самий час бажано брати нову позику з датою погашення відмінною від відповідної дати поточного боргу.

Загалом, позиковий капітал має низку позитивних особливостей:

- широкі можливості залучення;
- зростання фінансового потенціалу компанії;
- зростання рентабельності власного капіталу;
- порівняно низька вартість за рахунок забезпечення ефекту «податкового щита» (вилучення витрат з його обслуговування з бази оподаткування при сплаті податку на прибуток).

Водночас використання позикового капіталу має й низку недоліків:

- ризик зниження фінансової стійкості та втрати платоспроможності;
- активи, сформовані за рахунок позикового капіталу, генерують меншу норму прибутку, що знижується на суму позикового відсотка, що виплачується, у всіх його формах;
- висока залежність вартості позикового капіталу від коливань кон'юнктури фінансового ринку (при зниженні середньої ставки позичкового відсотка на ринку використання раніше отриманих позик на довгостроковій основі стає невигідним);
- складність процедури залучення, оскільки іноді потрібні сторонні гарантії або застава, які найчастіше надаються на платній основі.

Компанія, що використовує позиковий капітал, має більш високий фінансовий потенціал розвитку у зв'язку з формуванням додаткового обсягу активів, але при цьому воно генерує і більший фінансовий ризик (зростають у міру збільшення

питомої ваги позикових коштів у загальній сумі капіталу, що використовується).

У міру стабілізації діяльності компанії та налагодження її бізнес-процесів складається певна структура джерел, яка оптимальна для цього виду бізнесу та конкретної компанії.

Помірні розміри запозиченого капіталу можуть сприяти покращенню фінансового стану фірми та підвищенню ефективності її діяльності, а надмірні мають протилежні результати, і, навіть, можуть стати причиною банкрутства. Якщо кошти фірми створені в основному за рахунок короткострокових зобов'язань, то її фінансове становище буде хитким, тому що з коштами короткострокового використання необхідна постійна оперативна робота, спрямована на контроль за їх своєчасними поверненням і на залучення в оборот на нетривалий час інших капіталів.

Таким чином, від того, наскільки оптимальним є співвідношення власного і позикового капіталу, багато в чому залежить фінансовий стан фірми. Побудова правильної фінансової стратегії є однією із важливих складових підвищення ефективності діяльності компаній.

На співвідношення власних і позикових коштів впливають багато чинників (розміри фірми, оборотність коштів, конкретна ринкова кон'юнктура тощо.). Структура капіталу, що максимізує вартість компанії, існує для кожної фірми, але вона істотно змінюється з часом, оскільки змінюються напрямки діяльності та переваги компанії.

2. Основний та оборотний капітал бізнес-консалтингу

За особливостями натурально-речової форми, функціонального призначення та руху вартості капітал бізнес-консалтингу розділяється на три групи:

– *основний капітал*, який функціонує протягом багатьох консалтингових циклів (більше року), вартість якого переноситься на вартість консалтингових послуг частинами, в міру його зношування. До основного капіталу консалтингової фірми належать будівлі, приміщення, офісне обладнання, транспортні засоби;

- *оборотний капітал надання консалтингових послуг* використовується при продукуванні консалтингового продукту, функціонує протягом одного консалтингового циклу, вартість якого повністю включається у вартість консалтингової послуги. Для консалтингової фірми це канцелярські товари, бланки, розхідні матеріали для офісної техніки тощо;
- *оборотний капітал сфери обігу* – це, насамперед, гроші на розрахунковому рахунку та у касі консалтингової фірми.

Основний капітал бізнес-консалтингу поступово зношується, тобто, втрачає вартість та функціональні властивості.

Зношування основного капіталу залежно від його головних чинників буває:

- *фізичне зношування* як зменшення вартості основного капіталу внаслідок втрати засобами праці (часткової або повної) їх функціональних характеристик у процесі їх використання чи зберігання;
- *моральне зношування* – зменшення вартості основного капіталу внаслідок: (а) зростання продуктивності праці у галузях, що виробляють засоби праці, і обумовленого цим їх здешевлення, що потребує переоцінки основного капіталу консалтингової фірми відповідно до нових цін; (б) науково-технічного розвитку, який характеризується появою нових засобів праці з кращими функціональними властивостями, що призводить до зменшення вартості основного капіталу консалтингової фірми та обумовлює необхідність модернізації або заміни засобів праці на більш ефективні.

Основні фонди використовуються протягом тривалого часу та поступово зношуються, тому існує декілька видів їх грошової оцінки.

Залежно від моменту проведення оцінки розрізняють основні фонди за *первісною* (початковою) та за *відновною* вартістю.

Залежно від їх стану – за *повною* та за *залишковою* вартістю.

Первісна вартість – фактична вартість основного капіталу на момент придбання та введення в дію.

За первісною вартістю фонди приймаються на облік, визначається їх амортизація й інші показники.

Відновна вартість враховує ті самі витрати, що й первісна вартість, але за сучасними цінами. Відновна вартість встановлюється, як правило, під час переоцінювання основного капіталу.

Повна вартість – вартість основного капіталу у новому, не зношеному стані.

Залишкова вартість – це вартість основного капіталу на певний момент часу з урахуванням їх зношення. Її величина визначається як різниця між повною (початковою або відновною) вартістю основного капіталу і накопиченою сумою їх зношення.

Залишкова вартість основного капіталу на момент їх виведення з експлуатації з причини зношення називається *ліквідаційною вартістю*. Її величина визначається як сума коштів, що мають бути отримані фірмою від реалізації (ліквідації) основного капіталу після закінчення терміну експлуатації, за вирахуванням витрат на проведення реалізації (ліквідації).

Виділяють також *балансову* та *ринкову* вартості основних фондів:

- *балансова вартість* – вартість основних фондів, за якою вони включаються до балансу підприємства;
- *ринкова вартість* – найбільш імовірна ціна продажу основних фондів в сучасних умовах з урахуванням їх реального стану та кон'юнктури ринку.

Основні фонди, функціонуючи протягом тривалого часу, поступово втрачають свої початкові властивості: зношуються фізично і морально.

Утрата основними фондами своїх техніко-експлуатаційних якостей під впливом сил природи, безпосередніх виробничих процесів та інших факторів називається *фізичним зношенням*.

Розрізняють два види фізичного зношення основних фондів: *усувне* (тимчасове) та *неусувне* (постійно нагромаджуване). Перший вид можна усунути шляхом періодичного проведення ремонтів, для другого виду це неможливо.

Моральне зношення – це втрата основними фондами своєї споживчої вартості, тобто зниження економічної ефективності та доцільності їх використання ще до закінчення терміну їх повного фізичного зношення внаслідок появи більш дешевих (*моральне зношення першого роду*) або більш досконаліх (*моральне зношення другого*

роду) аналогів. Моральне зношення другого роду може бути *частковим* (подальша експлуатація об'єктів можлива за умови зміни сфери застосування) і *повним* (будь-яке подальше використання є збитковим і недоцільним), а також мати *приховану* форму (більш досконалих аналогів ще не існує, але ведуться роботи з їх розробки та впровадження).

Вартість основного капіталу, що втрачена в результаті його фізичного та морального зношування, амортизується – поступово переноситься на вартість консалтингових послуг.

Амортизаційні відрахування є джерелом коштів для відновлення (повного або часткового) основного капіталу консалтингової фірми.

Амортизаційні відрахування здійснюються за певними нормами. *Норма амортизації* – річний (квартальний) відсоток відшкодування вартості зношеної частини основних фондів. Норми амортизації мають бути економічно обґрунтованими та забезпечувати своєчасне відшкодування основних фондів. Амортизаційні відрахування здійснюються починаючи з періоду, що слідує за періодом прийняття об'єкта на баланс підприємства, і до повного погашення вартості об'єкта або його списання у зв'язку з припиненням права власності або іншого речового права.

Основні методи амортизації:

- 1) *прямолінійний метод*, за яким амортизаційні відрахування здійснюються рівними сумами протягом усього встановленого державою мінімально дозволеного терміну корисного використання певних груп засобів праці;
- 2) *метод зменшення залишкової вартості*, який передбачає розрахунок амортизаційних відрахувань від залишкової вартості основного капіталу;
- 3) *метод прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким амортизаційні відрахування, що розраховані методом зменшення залишкової вартості основного капіталу, подвоюються. Перевагою цього методу є можливість врахування при визначенні амортизаційних відрахувань морального зношування основного капіталу.

3. Інтелектуальний та людський капітал консалтингу

Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу – капіталізовані знання, використання яких у консалтинговому циклі забезпечує зростання вартості та отримання прибутку.

Інтелектуальний капітал є вищою формою капіталу, яка відповідає більш високому рівню розвитку суспільства. Його значення з ростом знаннємісткості економіки підвищується. Поступово він перетворюється на основний вид капіталу, від якого у найбільшому ступені залежать результати виробництва та ефективність економіки.

Інтелектуальний капітал є невідчутним ресурсом, який базується на інтелектуальних здібностях персоналу, інтелектуальному потенціалі фірми, має вартісний вираз, тривалий час використовується для здійснення операційної діяльності фірми з метою створення нової вартості і отримання прибутку. Одночасно інтелектуальний капітал відображає систему відносин між суб'єктами, що беруть участь у товарному виробництві, з приводу створення, розподілу, використання і відтворення інтелектуального потенціалу персоналу та інтелектуальної власності фірм з метою підвищення ефективності їхньої діяльності і отримання персоналом більшого доходу, а фірмами – більшого прибутку, створення доданої вартості та присвоєння результатів праці.

Головними складовими інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу є:

1) *Фірмово-специфічний людський капітал* – знання, здібності, навички, досвід консультантів, що використовуються в консалтинговому циклі, які є специфічними і інтерспецифічними інтелектуальними трудовими ресурсами бізнес-консалтингу.

Його складовими є:

- біофізичний капітал як життєві ресурси особистості, її фізичний і психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості;
- інтелектуальний капітал – сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини;
- соціальний капітал – соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії,

включення людини у певне соціальне середовище. Формування людського капіталу здійснюється на основі інвестицій у людину та її розвиток.

2) *Структурний капітал* – неперсоніфіковані інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу.

Його складовими є:

а) *організаційний капітал* – формалізовані спеціальні знання та інформація.

Складовою *організаційного капіталу* консалтингової фірми є її нематеріальні активи – це немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані та оцінені, використання яких забезпечує отримання прибутку у майбутньому. До нематеріальних активів – об'єктів права інтелектуальної власності – належать права власності на винахід, корисну модель, промисловий зразок чи сорт рослин, які засвідчуються патентом, знаки для товарів та послуг, які засвідчені відповідними свідоцтвами, фірмове найменування, програмне забезпечення, науково-технічна інформація, що зафіксована у формі, яка забезпечує її відтворення, використання та поширення.

Нематеріальними активами бізнес-консалтингу є накопичена база знань, наукові розробки та методики, початкові програми, засоби та прийоми консультування тощо.

Інтелектуальним нематеріальним активом консалтингової фірми є *гудвіл* (goodwill) – ділова репутація, прихильність, яку управління консалтинговим бізнесом отримує від клієнтів, що забезпечує можливість отримання прибутку, який перевищує звичайний;

б) *мережевий капітал* – накопичені і використовувані консалтинговою фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, саморегульованими організаціями консалтингу та державними установами. Його складовими є клієнтський та партнерський капітали.

3) *Капітал процесів*, що забезпечує консультаційний процес.

4) *Капітал інновацій*, що забезпечує продукування інтелектуальних продуктів-інновацій.

Головні структурні елементи капіталу інновацій:

- знання, практичні навички консультантів, їх здатність знаходити, залучати, комбінувати й ефективно використовувати нові ресурси, продукувати нові консалтингові продукти, рівень їх інноваційної культури й інноваційного мислення;

- організаційно-управлінські новації, методики та прийоми консалтингового обслуговування інноваторів, які виступають об'єктами інтелектуальної власності консалтингової фірми;

- накопичені й постійно використовувані консалтинговою фірмою усталені взаємовідносини з організаціями різних функціональних блоків національної інноваційної системи (організаціями наукової сфери, спеціалізованими інноваційними організаціями, інноваційними й інноваційно активними підприємствами виробничої сфери, організаціями інфраструктури інноваційної діяльності);

- сформовані консалтинговою фірмою як незалежним учасником зовнішніх інноваційних мереж стійкі економічні зв'язки із суб'єктами інноваційної діяльності.

В узагальненому вигляді змістом всіх структурних елементів інтелектуального капіталу консалтингової фірми є спеціальні знання – суб'єктивні та кодифіковані, особисті та колективні, явні та неявні, формалізовані та неформалізовані, що використовуються в процесі надання послуг бізнес-консалтингу.

Людський капітал бізнес-консалтингу представляє собою сукупність накопичених індивідуумами (працівниками) професійних знань, умінь і навичок, отриманих у процесі навчання і впродовж безпосередньої діяльності, які в змозі приносити дохід працівникам, компанії і суспільству в цілому.

При цьому людський капітал окремої особи не має кількісних вимірювачів, а його якість характеризується видачою дипломів, сертифікатів, присудженням відповідних розрядів, звань, премій, почесних титулів і т. п. У ряді випадків якість людського капіталу засвідчує наявність у його власника унікальних інтелектуальних і фізичних властивостей.

Людський капітал є первісним по відношенню до інших складових інтелектуального капіталу. Останні виникають саме завдяки людському інтелектуальному капіталу, вони є породженням знань, досвіду, творчої праці його

(людського інтелектуального капіталу) носіїв – працівників. Крім того, людський інтелектуальний капітал сам є базою для свого подальшого розвитку. При цьому його носієм може використовуватися як особистий людський інтелектуальний капітал, так і усі інші елементи інтелектуального капіталу, які не належать безпосередньо даному працівнику.

Людський капітал, крім людського інтелектуального капіталу, охоплює також такі властивості його носія як стан здоров'я, культурний розвиток, психологічну стійкість тощо. Тому часто виділяються відповідні складові людського капіталу, до яких включаються:

- капітал освіти – формується на двох рівнях – загальноосвітньому і на рівні професійної освіти);
- капітал здоров'я – генетично закладений природний рівень здоров'я і набутий упродовж життя, що обумовлений сповідуванням цінностей здорового способу життя і відповідно потребує витрат часу та фінансових ресурсів;
- капітал культури – проявляється на двох рівнях – споживчому і високодуховному, формування якого потребує додаткових інвестицій та філософсько-духовного виховання;
- соціально-психологічний капітал – характеризує як психологічний стан суспільства в цілому та індивідуума зокрема, наприклад, опір стресовим, кризовим ситуаціям, так і ментальні та духовні цінності.

Слід також відзначити, що історично спочатку з'явилося поняття «людський капітал», від якого вже потім як похідна виникла категорія «інтелектуальний капітал». Вважається, що концепція інтелектуального капіталу виникла на основі теорії людського капіталу

Категорія «здібності» за своїм обсягом є меншою порівняно із знаннями, вміннями, навичками і досвідом, але є для них основною.

Здібності являють собою індивідуально-психологічні особливості особистості, необхідні для освоєння певної діяльності та її успішного здійснення. Вважається, що процес формування здібностей відбувається на основі задатків. Внаслідок цього в основі здібностей лежать *здатки*, які представляють собою спадкову основу для

розвитку майбутніх здібностей людини.

Також основу здібностей може становити *талант*, який визначається, як видатні здібності, незвичайна обдарованість в якійсь галузі, притаманна індивіду від народження або під впливом вправ, що розвивається до високого ступеня, що забезпечує людині можливість найбільш успішно виконувати ту чи іншу діяльність.

Наступною категорією в структурі людського капіталу є знання.

Знання являють собою інформацію, яка може бути корисна, зрозуміла і доступна індивідууму (групі індивідуумів) при вирішенні необхідних їм завдань або інформація, підготовлена з метою розвитку в рамках конкретної теми або проекту.

Як видно з визначення, для отримання знань необхідна інформація і здатність до навчання, яка, в свою чергу, являє собою здатність індивіда до сприйняття знань, умінь і поведінкових моделей. Навченість заснована на індивідуальній і на пізнавальної активності суб'єкта.

Уміння є знання, реалізовані на практиці. З цього випливає, що доведене до автоматизму вміння вирішувати той чи інший вид завдання є навик.

Категорія «досвід» ґрунтується на придбаних навичках.

Досвід є якість особистості, сформований шляхом навчання, яке узагальнює отримані знання, навички, вміння.

Як відомо, досвід може передаватися від покоління до покоління, отже, можна зробити висновок про те, що досвідченим вважається той співробітник, який здатний навчити інших. Таким чином, на основі аналізу понять можна побудувати схему, яка наочно показує взаємозв'язок елементів людського капіталу (рисунк 1).

Як відомо, капітал має властивість накопичуватися. Накопичення людського капіталу настає тоді, коли є співробітник, що володіє певним досвідом, яким він може поділитися з іншими співробітниками, тобто навчити їх і, як наслідок цього навчання, збільшити дохід фірми. Отже, нагромадження людського капіталу відбувається в період обміну знаннями, вміннями, навичками. Такий обмін відбувається при внутрішньо фірмовому навчанні, яке являє собою безперервний процес розвитку знань, умінь, навичок, необхідних співробітнику для забезпечення належного рівня виконання його службових обов'язків та вирішення проблем, що виникають в процесі

його професійної діяльності.

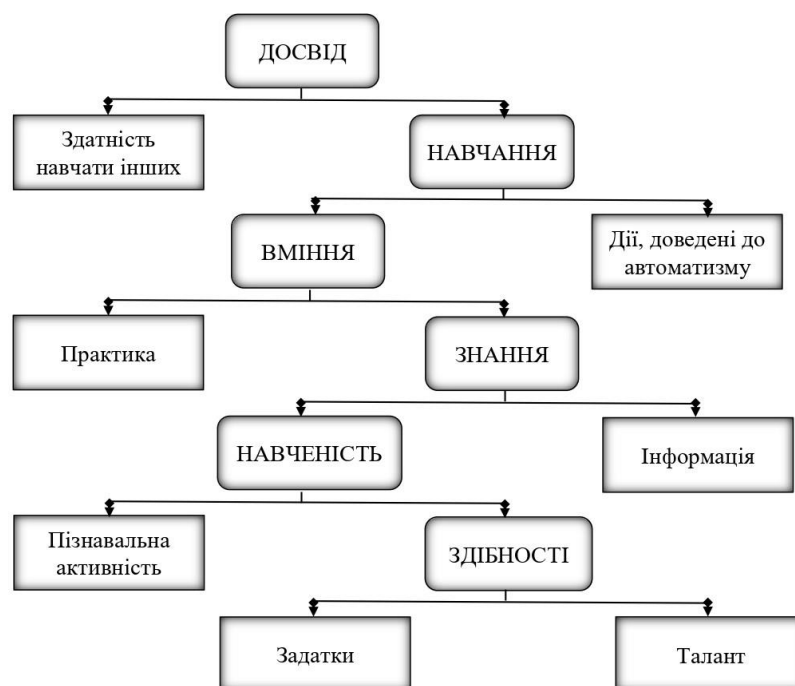


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів людського капіталу

Компонентний склад людського капіталу як складової інтелектуального капіталу представлений на рисунку 2.



Рис. 2. Компонентний склад людського капіталу як складової інтелектуального капіталу

Важливим є також визначення оптимального співвідношення між первісним та інтелектуальним людським капіталом і відповідно – встановлення доцільних обсягів фінансування кожного з цих напрямів розвитку людини. Тут мається на увазі визначення мінімальних і оптимальних розмірів витрат на фізичний і психічний розвиток дітей, їхнє виховання, навчання, підготовку фахівців з вищою освітою тощо. До цієї загальної проблеми відноситься і більш вузьке, часткове питання про співвідношення загальної та спеціальної підготовки і загальним та спеціальним людським інтелектуальним капіталом, що формуються внаслідок кожної з них. Але необхідно враховувати, що здобуття спеціальних знань і навичок, розширюючи кругозір і досвід індивіда, робить його більш ефективним учнем, сприяє подальшому навчанню, полегшуючи і прискорюючи засвоєння нової інформації у роботі.

При визначенні величини затрат на людський капітал в залежності від цілей розрахунку і рівня, на якому здійснюється аналіз (мікро- або макрорівень), до їх складу можуть відноситися різні витрати. Взагалі уся сукупність витрат на навчання окремої людини складається з її особистих витрат (які покриваються нею самою або її батьками чи родичами), витрат підприємств тощо, а також витрат, які здійснює суспільство. При цьому до складу витрат індивіду необхідно включати витрати на оплату навчання (якщо він навчається не за рахунок державного бюджету), витрати на придбання підручників, зошитів та іншого канцелярського приладдя, які за економічною сутністю є прямими. Частину витрат, таких як проїзд до місця навчання і назад, оплату гуртожитку чи іншого житла, дорожчання харчування при навчанні не в рідному місті та ін., можна назвати супутніми.

Важливе значення для формування людського капіталу мають не тільки прямі і супутні витрати на навчання, але й капітальні вкладення в освіту, науку, охорону здоров'я, які здійснюють держава, територіальні громади тощо. Ці витрати можна характеризувати як спряжені. Через них суспільство може безпосередньо впливати на людський капітал.

Загальновизнано, що не тільки сама людина, але й держава повинна брати участь у процесах його формування. При оцінці фінансових наслідків навчання важливим є урахування альтернативних витрат і морального збитку. Вони

представляють із себе упущені вигоди, тобто втрачені під час навчання доходи (заробітки). Моральний збиток може бути обумовлений декількома причинами. Наприклад, навчання досить часто є складною, важкою, нецікавою, обтяжливою справою, яка вимагає значних зусиль. Пошуки роботи і пов'язана з ними невизначеність нервово напружують і стомлюють людину. Міграція порушує усталений уклад життя, призводить до розлуки з друзями і знайомими тощо.

Теоретичне обґрунтування доцільності і необхідності інвестицій у людину, висока ефективність цих інвестицій обумовили перегляд позицій багатьох держав стосовно розвитку освіти, охорони здоров'я, розширення соціальних програм, які пов'язані з підготовкою і перепідготовкою працівників і які використовуються для боротьби з бідністю замість прямого перерозподілу доходів. Практичним наслідком цього є значне зростання державних і приватних інвестицій у розвиток людини.

Контрольні питання

1. Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Які головні критерії застосовуються для структуризації капіталу консалтингової фірми?
2. Охарактеризуйте види капіталу бізнес-консалтингу за джерелами його формування.
3. Власний капітал консалтингової фірми, його основні складові та функції.
4. Як формується статутний капітал консалтингової фірми?
6. Охарактеризуйте нерозподілений прибуток як джерело власного капіталу бізнес-консалтингу.
7. Розкрийте поняття запозиченого капіталу консалтингової фірми та його основні складові.
8. Основний капітал консалтингової фірми та особливості його обороту.
9. Які існують види зношування основного капіталу?
10. Розкрийте зміст та методи амортизації основного капіталу.
11. Розкрийте поняття та основні складові оборотного капіталу надання консалтингових послуг та капіталу обігу консалтингової фірми.
12. Людський капітал бізнес-консалтингу та його роль у консалтинговій діяльності.

ТЕМА 3. ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Мета: розкрити механізм проведення фінансово-економічного аналізу

План

1. Витрати бізнес-консалтингу. Собівартість консалтингової послуги
2. Фінансові результати діяльності консалтингової фірми
3. Ціноутворення на консалтингові послуги

Основні терміни та поняття

Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Трансакційні витрати бізнес-консалтингу. Собівартість консалтингової послуги та її структура. Гонорар як форма валового доходу консалтингу. Прибуток бізнес-консалтингу: сутність, економічні форми. Інтелектуальна рента бізнес-консалтингу. Беззбитковість та рентабельність бізнес-консалтингу. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні. Ціноутворення на консалтингові послуги: основні підходи та методи. Форми оплати консалтингової послуги

Література: [1], [4], [5], [7], [14]

1. Витрати бізнес-консалтингу. Собівартість консалтингової послуги

Витрати бізнес-консалтингу – грошова оцінка вартості ресурсів, що використовуються в консультаційному циклі протягом певного періоду часу.

Це плата суб'єктів консалтингового бізнесу ресурсопостачальникам за можливість використовувати ресурси у власних цілях і запобігати їх альтернативному використанню.

Класифікація витрат бізнес-консалтингу:

1. Залежно від власності на ресурси та каналу їх надходження:

- *явні (зовнішні) витрати* – альтернативні витрати, що приймають форму прямих (грошових) платежів постачальникам факторів виробництва і проміжних виробів.

Це витрати, які оцінюються, оплачуються та обліковуються фірмою і відображаються в її бухгалтерському обліку;

- *неявні (імпліцитні, внутрішні) витрати* – це альтернативні витрати використання ресурсів, що належать власникам фірми (або знаходяться у власності фірми як юридичної особи). Ці витрати не передбачені контрактами, обов’язковими для явних платежів, і тому залишаються недоотриманими (у грошовій формі). Фірми не відбивають імпліцитні витрати у своїй бухгалтерській звітності. Проте вони враховуються при прийнятті управлінських рішень з метою вибору оптимального варіанту використання обмежених коштів.

Оцінка внутрішніх витрат здійснюється шляхом розрахунку їх альтернативної вартості як неотриманого доходу від найкращого варіанту альтернативного використання власних ресурсів підприємця.

Неявні витрати включають:

- 1) витрати втрачених можливостей, тобто недоотриманий прибуток;
- 2) нормальний прибуток.

Нормальний прибуток – це мінімальна плата, необхідна, щоб утримати підприємницький талант у межах даного виду діяльності.

Для консалтингового бізнесу характерна значна величина внутрішніх витрат, пов’язаних із самостійним використанням консультуючими партнерами власних інтелектуальних ресурсів у консалтинговому циклі.

В сфері бізнес-консалтингу вартість нормального прибутку оцінюється неотриманим фірмою: а) окладом менеджера за умов альтернативного використання його підприємницького ресурсу; б) доходом найманого консультанта за умов альтернативного використання його інтелектуального ресурсу.

2. В залежності від впливу на витрати зміни обсягів наданих консалтингових послуг:

- *постійні витрати* – витрати, розмір яких не залежить від обсягів наданих консалтингових послуг (амортизація, оренда, страхові внески, управлінські витрати);
- *змінні витрати* – витрати, розмір яких залежить від обсягів наданих консалтингових послуг, наприклад, витрати на оплату праці консультантів; обслуговування

технічного обладнання (комп'ютерів, у тому числі їх програмне забезпечення, принтерів, сканерів, ксероксів тощо), витрати на виготовлення бланків; придбання канцелярського приладдя; програмне забезпечення; поштові та кур'єрські послуги тощо;

- *постійно-змінні витрати*, якщо одна їх частина змінюється при зміні обсягу наданих консалтингових послуг, а інша частина залишається фіксованою (плата за послуги зв'язку).

3. В залежності від ролі у консалтинговому циклі:

- *основні витрати*, безпосередньо пов'язані з консалтинговим обслуговуванням (наприклад, оплата консультантів, що надають послугу);

- *накладні витрати*, пов'язані зі створенням умов для консультаційного процесу, з його організацію, управлінням та обслуговуванням.

4. За способом перенесення вартості витрат на вартість консалтингової послуги:

- *прямі витрати*, що безпосередньо пов'язані з наданням консалтингової послуги. Враховуються у собівартості за встановленими нормативами;

- *непрямі витрати*, зумовлені наданням різних видів консалтингових послуг, які не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного виду консалтингової послуги (частина видатків на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі, загальногосподарські витрати).

5. *За стадіями консалтингового циклу*: витрати продукування, обміну, впровадження консалтингових продуктів;

6. *За стадіями консалтингового обслуговування* – витрати передпроектної, проектної та післяпроектної стадій консалтингового процесу.

7. За підходом до розрахунку витрат:

– *валові витрати* – сукупні витрати на продукування, обмін та впровадження консалтингового продукту;

– *середні витрати* – валові витрати на одиницю наданих консалтингових послуг.

Трансакційні витрати – витрати використання ринкового механізму передавання прав власності на ресурси та послуги бізнес-консалтингу.

Формування витрат основної діяльності консалтингової фірми визначається сукупністю операцій, що нею здійснюються. Ці витрати спрямовані на забезпечення процесів виробничого та операційного характеру. До операцій виробничого та операційного характеру бізнес-консалтингу, належать:

- операції зі створення консалтингового продукту;
- безпосередньо виробництво консалтингового продукту;
- просування консалтингового продукту на ринок (маркетингові дослідження);
- реалізація консалтингового продукту;
- обслуговування консалтингового продукту (гарантійні та постгарантійні витрати).

Для бізнес-консалтингу вкрай важливою є наявність або відсутність інформації про витрати, їх склад та наявні резерви. Система існуючих класифікацій витрат призначена для систематизованого уявлення про об'єкт управління. Дана інформація необхідна для здійснення управлінського процесу та є інструментом бізнес-консалтингу.

Класифікацію витрат стосовно функцій процесу управління та бізнес-консалтингу наведено на рисунку 1.

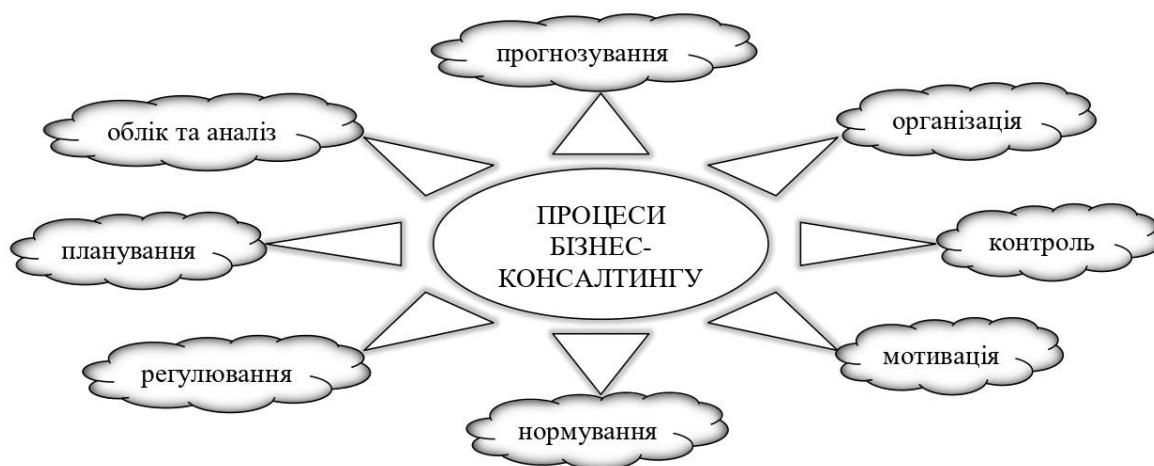


Рис. 1. Класифікація витрат стосовно функцій процесу управління та бізнес-консалтингу

Відокремлено від функцій управління та інструментів бізнес-консалтингу роль класифікації відносно невелика. Наприклад, не має значення здійснення обліку змінних і постійних витрат, якщо в подальшому до них не застосовується, наприклад,

маржинальний аналіз.

В системі управління витратами в бізнес-консалтингу на першому місці виникає причинно-наслідковий зв'язок, тому й види витрат повинні класифікуватися таким чином, щоб чітко прослідковувалась залежність між величиною витрат і прийнятими рішеннями.

Таким чином, з позицій бізнес-консалтингу виникає можливість приймати рішення та застосовувати інструменти бізнес-консалтингу, стосовно управління цими витратами. Для виявлення та усунення недоліків в практиці бізнес-консалтингу особливий інтерес викликає вивчення варіантів класифікації витрат. Розкриття специфіки класифікацій витрат згідно моделі управління витратами наведено на рисунку 2.



Рис. 2. Ознаки класифікацій витрат стосовно управління витратами

Визначені на рис. 2 ознаки класифікацій витрат фірми дають можливість сформулювати основний зміст управлінської діяльності служб бізнес-консалтингу:

- забезпечення своєчасності та повноти виявлення витрат фірми;

- надання відповідної оперативної інформації через служби фінансового контролінгу;
- оцінка обґрунтованості та доцільності покриття окремих витрат у розрізі центрів їх формування, структурних підрозділів, видів діяльності та фірми в цілому;
- пошук та обґрунтування резервів зменшення витрат у наступних періодах, урахування виявлених резервів під час реалізації поточного фінансового плану та складання фінансових планів на наступний плановий період;
- забезпечення об'єктивності, достовірності та повноти локалізації поточних (або планових) витрат по центрах їх формування з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських фінансових рішень;
- прогнозування на основі отриманої інформації тенденцій зміни величини витрат фірми у плановому та перспективному періодах, оцінювання точки беззбитковості та планування (перспективне калькулювання) собівартості консалтингового продукту;
- забезпечення методологічного та інформаційного підтримання фінансового контролю за формуванням витрат фірми, виконання планових величин та аналізу відхилень.

Витрати консалтингової компанії відображають склад і кількість ресурсів, що були використані при виробництві консалтингових продуктів і наданні консалтингових послуг. Основним ресурсом консалтингового бізнесу є праця консультантів. Більшість дослідників управлінського консультування зазначають, що внаслідок трудомісткості консалтингового виробництва, ціни і витрати на консалтингові послуги цілком залежать від рівня гонорарів консультантів. А величина гонорару знаходиться під впливом «природи послуги, що виконується, необхідного часу, досвіду консалтингової компанії, її репутації, взятих на себе зобов'язань і вигоди, яку отримує клієнт від користування послуг» і дає можливість консультантам «зберігати незалежність і чесність».

Традиційно склад витрат консалтингової компанії формують:

- оплата праці, відрахування на соціальні заходи;
- вартість витрачених матеріалів;
- амортизація обладнання й устаткування;
- витрати на службові відрядження;

- оплата робіт співвиконавців;
- інші прямі та непрямі витрати.

Аналіз структури витрат міжнародних консалтингових компаній свідчить, що більшу частку у їх структурі займають витрати на оплату праці (з нарахуваннями) персоналу консалтингових компаній, які можуть складати від 40% до 80% сукупних витрат консалтингової компанії (рисунок 3).



Рис. 3. Структура витрат міжнародних консалтингових компаній

Наведені на рис. 3 дані щодо структури витрат дають можливість стверджувати, що прямі витрати за консалтинговими проектами складають лише 30%. Тенденція зростання частки непрямих витрат, які сьогодні перевищують половину всіх витрат компанії, посилюється внаслідок активізації дослідницької і навчальної діяльності, формування та розвитку інтелектуального капіталу, посилення маркетингової активності консалтингової фірми.

За змістом і структурою витрат консалтингові компанії можна віднести до сервісних, характерною особливістю яких є складність обчислення собівартості окремих послуг, внаслідок домінування частки непрямих витрат, які практично не залежать від ділової активності консалтингової компанії.

Відмова від погодинної оплати праці консультантів і перехід до фіксованих ставок залежно від кваліфікації працівника сприяли оптимізації витрат консалтингових компаній. Але згодом така форма оплати праці призвела до

принципової зміни у структурі постійних і змінних витрат.

Для професійних компаній, доходи яких цілком залежать від кількості виконаних проєктів (наданих послуг), високий рівень постійних витрат є фінансово небезпечним. Тому за умов коливання попиту на консалтингові послуги, нестабільному завантаженні консалтингові компанії активно застосовують системи оплати праці, де переважна частка залежить від фінансового результату проєктів, у яких задіяні консультанти. Це дає можливість значною мірою знизити постійні витрати компанії.

Поточні витрати консалтингової фірми, виражені в грошовому еквіваленті, на надання професійної допомоги вирішення бізнес-завдань у формі консалтингових послуг суб'єктам господарювання визначають **собівартість консультаційних послуг**.

Більшість українських консалтингових компаній використовують систему калькулювання за статтями витрат.

Найчастіше використовують наступні методи:

1) Калькулювання за повними витратами.

Собівартість включає всі види витрат, пов'язані з виробництвом, обміном та впровадженням інтелектуальних бізнес-консалтингових продуктів (поради, консалтинг, консалтингові проєкти тощо). Прямі витрати відносяться до витрат за первинними документами, а непрямі витрати розподіляються на конкретні консультаційні послуги пропорційно певній базі (людино-години, пряма заробітна плата, матеріальні витрати).

2) Калькулювання за частковими витратами (метод прямих витрат).

Передбачає визначення часткової вартості консультаційних послуг. У собівартість включаються тільки прямі витрати. Непрямі витрати не відносяться на собівартість, вони безпосередньо вираховуються з отриманого доходу протягом періоду, в якому вони виникають.

3) Калькулювання за стандартами.

Собівартість визначається виходячи з нормативних витрат, розрахованих за встановленими нормативами до початку консультаційного циклу. Далі фактично

понесені витрати порівнюються з нормативними, що дозволяє швидко усунути причини надмірних витрат.

За відсутності нормативно-методичного забезпечення формування собівартості професійних послуг сьогодні в Україні для розрахунку собівартості консультаційних послуг застосовуються загальні принципи обліку витрат. Більшість вітчизняних консалтингових компаній використовують або традиційну систему калькулювання з повною оцінкою вартості, або позамовний метод, коли формування витрат відбувається за певним консалтинговим проєктом.

Інформаційний характер виробництва консалтингових товарів має ознаки дослідницької діяльності. Згідно з чинними стандартами бухгалтерського обліку, калькулювання собівартості продукції (послуг) дає змогу виявити достовірну суму поточних та інвестиційних витрат в розрахунку на консалтингову послугу, або час консультанта, оскільки в бухгалтерському обліку розрахунок собівартості консультаційних послуг базується на методології неповних витрат.

Формування собівартості консалтингових послуг за методом повних витрат має суттєві помилки в розрахунку внаслідок значного перерозподілу накладних витрат, що спотворює реальну вартість послуг або проєктів. Ця проблема особливо загострюється, коли консалтингова компанія позиціонується в сегменті знаннево-компетентного консалтингу, і значна частина часу консультантів спрямовується на розробку консалтингових продуктів, підготовку методичних та навчальних матеріалів, що створює значний пул непрямих витрати.

Фактично ця робота з формування консалтингового продукту є внутрішніми проєктами консалтингової компанії, які можна визначити як інвестиційні витрати в її інтелектуальні активи і, як наслідок, розраховуються в грошових потоках витрат як амортизація нематеріальних активів. Однак цей метод розрахунку вимагає визначення чіткого інформаційного зв'язку між розробкою продукту та наданням послуг, що досить складно здійснити.

Слід звернути увагу на ще одну обставину.

В результаті коливань попиту (або спеціалізації) консалтингова компанія може виконувати кілька невеликих проєктів за один період, а потім враховувати як прямі,

так і непрямі витрати на проєкт, а якщо консалтингова компанія виконує лише один проєкт за період, це створює парадокс, що всі витрати компанії стають прямими. Ця ситуація змушує одні й ті ж самі витрати, понесені в одному обліковому періоді, розраховувати як прямі, а в іншому – як непрямі.

Для обчислення вартості науково-технічної продукції і послуг застосовується *позамовний метод*, сутність якого полягає у калькулюванні всіх витрат, що обумовлені замовленням. Однак, застосування цього методу в консалтингу за умов, коли складно визначити кореляцію між використанням наявних ресурсів і виконанням консалтингових проєктів, обмежене.

Таким чином, узагальнюючи існуючі теоретичні, методологічні та нормативні підходи до розрахунку вартості консалтингових продуктів і консалтингових послуг та практику їх використання, можна зробити такі висновки:

1) Поширені в літературі та на практиці методи розрахунку повної та неповної собівартості в консалтинговому бізнесі не дозволяють достовірно розрахувати собівартість консультаційних послуг (продуктів) через значні витрати ресурсів, які безпосередньо не пов'язані з їх забезпеченням.

2) Існуючі методи розрахунку вартості, засновані на принципах розрахунку вартості ресурсів, витрачених за певний період, спотворюють оцінку поточної вартості консультації.

3) Існуючі системи звітності не дозволяють розрахувати вартість наданих консалтингових послуг з урахуванням вартості створення консалтингових продуктів, що є основою консалтингового бізнесу.

Подолати недосконалість теоретико-методичного забезпечення розрахунку собівартості консалтингового продукту можна за допомогою використання *концепції ABC* (від англ. – *Activity-Based Costing*), що передбачає калькулювання витрат за видами діяльності.

Ця концепція була розроблена американськими дослідниками Міжнародного консорціуму з розвитку виробництва (*Consortium for Advanced Manufacturing – International*) Г. Кокінз і Р. Купер.

Основним завданням такого обліку є визначення реальних витрат на

проведення досліджень, залучення та утримання клієнтів, розробку нових консалтингових продуктів, реалізацію консультаційного процесу. Ця система обліку витрат базується на калькулюванні витрат, розмір яких визначається виходячи з обсягу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей і операційних результатів та оцінки витрат шляхом обслуговування та реалізації відповідних видів діяльності та бізнес-процесів.

Відповідно до концепції ABC, щоб розрахувати витрати на виробництво консалтингового продукту (послуги), необхідно розбити бізнес-модель, яка відображає ланцюг створення вартості, на основні та допоміжні бізнес-процеси компанії, кожен з яких, в свою чергу, поділяється на робочі операції.

Розподіл підпроцесів на робочі операції для оцінки цінності для кожної операції необхідний для визначення показників (індикаторів), отриманих у результаті виконання кожного бізнес-процесу, і для визначення кількісних вимірювань або якісних параметрів. Такий підхід дозволяє визначити причинно-наслідковий зв'язок між результатами бізнес-процесу та кількістю та якістю ресурсів.

Цей зв'язок визначає логіку кореляції між витратами та результатами продуктивності, визначеними чинниками ресурсів і чинниками об'єкта витрат. За цим методом розподіл ресурсів між об'єктами обліку – результатами діяльності – проектами, продуктами, послугами, клієнтами тощо відбувається виключно в контексті доданої вартості.

Отже, об'єктом розрахунку в консалтингу є створена додана вартість, яка відображається в консалтингових продуктах або має неявну форму консалтингової послуги.

Чинник (драйвер) ресурсу – параметр, згідно якого вартість ресурсу переноситься на вартість бізнес-процесу. Так, загальний робочий час консультантів має бути розподілено між основними бізнес-процесами – розробкою консалтингового продукту, проведенням тренінгів, створенням індивідуальної ціннісної пропозиції, розробкою рекомендацій щодо розвитку клієнтської організації тощо. Цей розподіл має бути здійснено відповідно до встановлених цільових результатів кожного бізнес-процесу. Визначені в процесі планування цільові параметри результатів визначають

формування відповідних якісних характеристик залучених ресурсів.

Вимір кількісних параметрів драйверів витрат проводять на основі наявного досвіду виконання аналогічних процесів або експертним шляхом на підставі інтерв'ювання співробітників, які ці операції виконують: враховується частка робочого часу на день (місяць), що консультант витрачає на виконання робіт за певним бізнес-процесом.

Чинник (драйвер) об'єкта вартості показує співвідношення між згенерованою доданою вартістю та характеристиками унікального набору ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-процесу та отримання запланованої конфігурації кількісного та якісного формату результатів. Розрахунок драйвера об'єкта витрат здійснюється шляхом розподілу загальних витрат на досягнення результатів, які традиційно вимірюються на визначену замовником вартість. Кількісні параметри драйверів витрат вимірюються на основі наявного досвіду впровадження подібних процесів або експертним шляхом через опитування співробітників, які виконують ці операції: враховується частка робочого часу на день (місяць), що консультант витрачає на виконання робіт за певним бізнес-процесом.

Такий методологічний підхід дає змогу запровадити сучасні принципи управління результативністю діяльності консалтингової компанії.

2. Фінансові результати діяльності консалтингової фірми

Консалтингова компанія пропонує клієнтам консалтингові послуги (у формі виконання консалтингових проєктів), дохід від яких є джерелом фінансування поточних витрат компанії та інвестицій у розвиток її знаннєвих активів.

Логіку формування фінансових результатів консалтингової діяльності представлено на рисунку 4.

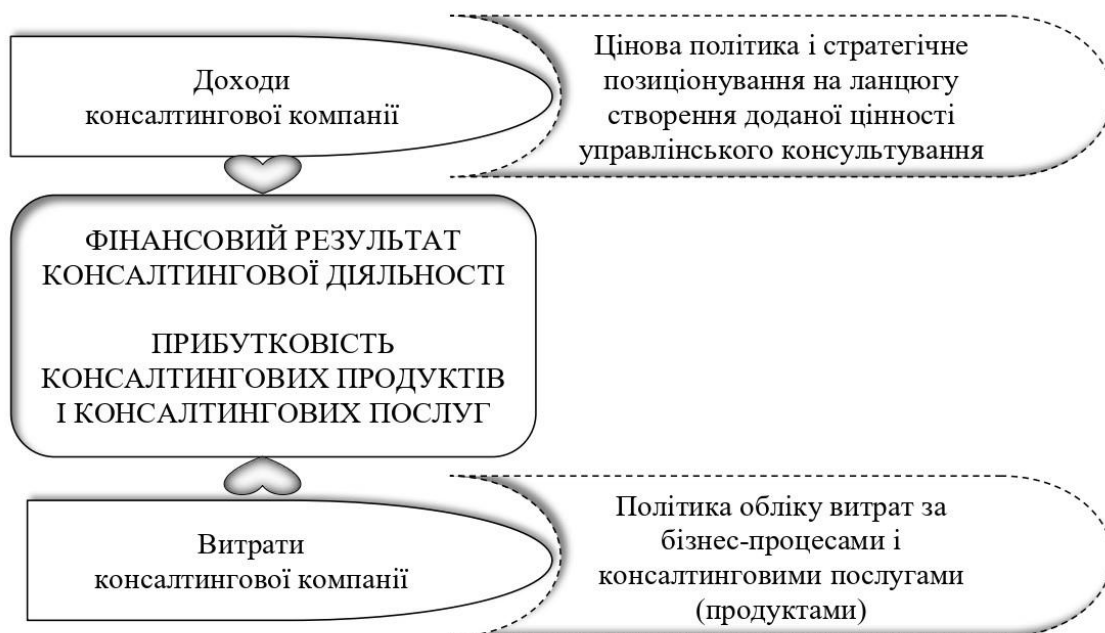


Рис. 4. Логіка формування фінансових результатів консалтингової діяльності

Дохід – це загальна сума надходжень за період.

До нього відноситься все, що отримала фірма від своєї діяльності та з інших джерел.

Надходження з додаткових джерел називаються *позареалізаційними доходами*.

Позареалізаційними доходами можуть бути:

- доходи від інвестицій;
- оплата продажу майна;
- отримання відсотків від інвестицій;
- дивіденди від акцій;
- дохід від курсової різниці.

Дохід у бухгалтерській звітності може відрізнитися від доходу, розрахованого фінансовим директором компанії, оскільки існують відмінності між бухгалтерським та управлінським обліком.

У бухгалтерському обліку не всі кошти, що надійшли на рахунок фірми, вважаються доходом.

Доходами не визнаються:

- ПДВ, податки з продажу та інші обов'язкові платежі. Ці гроші не належать компанії, а просто тимчасово знаходяться на її рахунках;
- аванси за невиконані зобов'язання, які стають доходом пізніше;
- застава;
- виплати за кредитами, виданими компанією юридичним або фізичним особам.

Управлінський облік не регулюється законодавством, оскільки використовується для внутрішнього управління компанією, а не для звітності перед податковими органами. Кожна фірма може розробити власну облікову політику та скоригувати систему управлінського обліку під свої цілі та завдання, але краще дотримуватися загальноприйнятих правил обліку доходів, щоб їх картина була максимально чіткою.

Дохід завжди буде більшим за прибуток, але він може дорівнювати виручці, якщо у фірми немає додаткових джерел доходу.

Виручка – це загальна сума грошей, на яку фірма надала послуги за цей період.

Вона розраховується шляхом добутку вартості однієї послуги та кількості послуг.

Виручка є меншою за дохід, оскільки не враховує додаткові джерела доходу, не пов'язані зі звичайною діяльністю компанії. Але виручка може дорівнювати доходу, якщо компанія не має таких джерел.

Виручка буде завжди більшою за прибуток, тому що з неї вираховуються витрати фірми.

Якщо компанія не стояла на місці і займалася хоч якоюсь діяльністю за минулий час, то виручка буде позитивною. У крайньому випадку вона може бути нульовою, якщо фірма взагалі не функціонувала певний період часу.

Слід розрізняти валову і чисту виручку консалтингової фірми.

Валова виручка від реалізації консалтингових послуг (гонорар) – це валовий дохід від консалтингової діяльності, який отримує консалтингова фірма у певний період часу як оплату клієнтами послуг бізнес-консалтингу.

Чистий дохід від реалізації консалтингових послуг (чистий гонорар) – валовий

дохід від консалтингової діяльності з відрахуванням податку на додану вартість.

Прибуток – різниця між усіма доходами і витратами фірми. Він показує, скільки компанія заробила, чи має приріст капіталу, характеризує її прибутковість і є основною метою бізнесу.

Прибуток завжди менше виручки, тому що залишається після відрахування з неї витрат, які несе компанія.

Не всі витрати включаються в облік і розрахунок прибутку. Для бухгалтерського обліку вони повинні відповідати певним критеріям:

- не потрапляти під виключення. Наприклад, дивіденди, неустойки, штрафи, відшкодування збитків, податок на надприбуток не включаються в розрахунок прибутку;

- має бути підтверджено документами.

В управлінському обліку, як було зазначено вище, такі жорсткі правила не діють. Тому за такого обліку підтверджуючі документи, щоб можна було б врахувати будь-які витрати при розрахунку прибутку, непотрібні. Управлінський облік має гнучкість, яка не властива бухгалтерії, можливе впровадження будь-яких правил, тому багато компаній використовують його для своїх внутрішніх потреб.

Прибуток є ключовим показником фінансового стану фірми. Виходячи з прибутку, власники вирішують, як розпоряджатися грошима: скільки дивідендів виплачувати, яку суму інвестувати.

На відміну від виручки та доходу, прибуток може бути негативним, якщо компанія витратила більше, ніж заробила.

Прибуток може бути різних типів залежно від того, які витрати враховувати.

Маржинальний прибуток – різниця між доходом і прямими змінними витратами. Враховуються тільки ті витрати, які понесла компанія у звітному періоді.

Валовий прибуток – це виручка за мінусом собівартості.

Валовий прибуток забезпечує:

- участь власників консалтингової компанії у прибутках;
- встановлення резервів надійності;
- збільшення обігових фондів;

- фінансування інвестицій у перспективні проєкти.

Прибуток від основної діяльності (операційний прибуток) – різниця між валовим прибутком і операційними витратами. Інакше показник називається EBITDA (від англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації активів).

Динаміка операційного прибутку показує, наскільки ефективно компанія управляє всіма своїми ресурсами і чи є бізнес в цілому прибутковим.

Балансовий прибуток – різниця між доходами підприємства та витратами від основної діяльності та іншими. Його також називають прибутком до сплати податків.

При розрахунку балансового прибутку враховуються всі доходи і вираховуються всі витрати, крім податків. Враховуються навіть ті витрати, які не пов'язані з основною діяльністю компанії, наприклад, відсотки за кредитами або штрафи.

Балансовий прибуток окремим рядком в управлінській звітності не відображається.

Розрахувати його можна також, склавши суми податку на прибуток і чистий прибуток.

Чистий прибуток – різниця між усіма доходами компанії і всіма витратами, включаючи податки. Якщо він походить із балансового прибутку, то це балансовий прибуток мінус податки.

Під податком мається на увазі обов'язковий платіж, який фірма сплачує відповідно до своєї системи оподаткування. Інші види податків, наприклад, на транспорт або майно, включаються до непрямих витрат.

В управлінському обліку чистий прибуток документально фіксується.

Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні здійснюється на основі положень Податкового кодексу України. Суб'єкти консалтингового бізнесу залежно від обраної системи бухгалтерського обліку (загальна / спрощена), правової форми (юридична особа, фізична особа-підприємець, самозайнята особа) можуть сплачувати податок на додану вартість, податок на прибуток, єдиний податок, єдиний соціальний внесок та інші.

Результат з надання консалтингових послуг може бути достовірно оцінений за наявності певних умов:

- можливості достовірної оцінки доходу;
- імовірності надходження економічних вигод від надання консалтингових послуг;
- можливості достовірної оцінки ступеня завершеності надання консалтингових послуг на дату балансу;
- можливості достовірної оцінки витрат, здійснених для надання консалтингових послуг та необхідних для їх завершення.

Оцінка ступеня завершеності операції з надання консалтингових послуг проводиться:

- вивченням виконаної роботи;
- визначенням питомої ваги обсягу послуг, наданих на певну дату, у загальному обсязі послуг, які мають бути надані;
- визначенням питомої ваги витрат, яких зазнає фірма у зв'язку із наданням послуг, у загальній очікуваній сумі таких витрат.

Прибутковість консалтингової фірми означає «прибуток, що припадає на одного партнера». Її слід розглядати за аналогією з показником «повернення на капітал», характерним для звичайних компаній. Час і зусилля, витрачені партнерами (які претендують на участь у прибутку), можуть розглядатися як капітальні вкладення (часто називають «трудовий внесок»).

Організації можуть досягати і досягають високих показників прибутку, що припадає на одного партнера, у різний спосіб. Деякі підрозділи, навіть із вельми скромним співвідношенням виконавців та керівництва, досягають гарних результатів, маючи високу прибутковість. Інші відділення, департаменти або партнери можуть досягати не менших прибутків, маючи низьку прибутковість і продуктивність, але великий важіль.

У звітності більшості організацій немає належної об'єктивності стосовно різних способів отримання прибутку. Наприклад, звітність, що відображає вартість наданих послуг та обсяг їх продажів, зустрічається набагато частіше, ніж звітність, що показує, як партнери використовують важіль. Отже, у партнера, не здатного грамотно

підібрати команду виконавців, але що показує високі показники прибутковості, звітність буде виглядати більш привабливо, ніж у його колеги, який має у підпорядкуванні п'ятьох виконавців, які працюють на умовах повної зайнятості, але нижчі показники прибутковості. Однак, насправді, партнер, який має грамотно підбрану команду, може принести організації більше прибутку, ніж його колега, який не має такої команди.

Усі прийоми збільшення прибутковості консалтингової фірми можна розбити на п'ять груп, які відбивають базові підходи до збільшення прибутковості консалтингового бізнесу.

1. Збільшення вартості послуг:

- встановлення вищого рівня ставок за допомогою спеціалізації, запровадження інновацій та збільшення цінності послуг;
- застосування маркетингу, щоб одержати «кращу» роботу;
- прискорення вироблення навичок персоналу;
- інвестування у нові послуги з більшою цінністю.

2. Зниження змінних витрат (вартість надання послуг для кожного окремого проєкту):

- покращення процесу надання послуги;
- збільшення важеля під час надання послуги;
- ефективне використання можливостей молодих спеціалістів;
- розробка методології, що дозволяє уникати дублювання зусиль під час надання послуги.

3. Усунення низької продуктивності:

- відмова від роботи зі співробітниками, які не приносять користі;
- відмова від неприбуткових послуг;
- відмова від неприбуткових клієнтів.

4. Збільшення обсягу послуг, що надаються в результаті збільшення завантаження (оплачуваних люд.-год.).

5. Зниження накладних витрат:

- збільшення швидкості виставлення рахунків;

- збільшення швидкості збирання гонорарів;
- зменшення використовуваного робочого простору та вартості обладнання;
- зменшення витрат на обслуговуючий персонал.

Продуктивність консалтингової організації – це завантаження на середню годинну ставку.

Середня ставка та завантаження – два показники, за якими більшість фірм стежать особливо ретельно.

Вони є питаннями короткочасної стратегії, хоч і мають переглядатися щороку. А якщо ці ставки нижчі від «розумної» межі, то відпадає сенс говорити про якусь довгострокову стратегію.

Однак, як тільки «цільова» прибутковість досягнута, навряд чи можна збільшити довгостроковий прибуток на одного партнера лише за допомогою щорічного збільшення завантаження персоналу.

Якщо організація прагне досягти високої продуктивності, вона має збільшити погодинну ставку оплати своїх послуг. Очевидно, мається на увазі не просто підвищення цін на послуги. Тут мається на увазі покращення всіх показників, супутніх цьому (формування відповідних навичок роботи, поглиблення спеціалізації, просування нововведень, інші послуги). Сукупність цих факторів призведе до того, що клієнти будуть готові платити більше.

Ще одним елементом, що впливає на прибутковість фірми, є *важіль*, який визначається лише одним фактором – природою послуг. Якщо організація спеціалізується на наданні послуг високого ризику, що вимагають найсучасніших знань і технологій, вона неминуче дотримуватиметься такого кадрового співвідношення, з одного боку, при якому відношення загальної кількості партнерів до виконавців молодшої ланки буде максимальним. При меншому числі партнерів організація неспроможна надавати такі послуги. З іншого боку, напрямки діяльності, які не вимагають високого професіоналізму виконавців, але з безліччю «процедурних» моментів матимуть набагато більший важіль. Адже для виконання рутинної роботи потрібна вже більша кількість виконавців молодшої ланки.

Управління важелем означає лише одне: відповідність реального

співвідношення виконавців різних ланок окремо взятого проєкту необхідному співвідношенню.

На прибутковості також впливають показники зростання та розміру консалтингової організації.

Безумовно, зростання необхідне хоча б для того, щоб мотивувати та утримувати найкращих співробітників. Без зростання втрачається динамізм фірми.

Консультаційна фірма повинна отримувати адекватну винагороду за надані послуги та мати здорові фінансові відносини з клієнтами.

Клієнт очікує, по-перше, що гонорар консультанта буде відповідати реальній цінності, вкладеній у його бізнес-консультантом. Клієнти не очікують отримати чудову професійну послугу за низьку ціну, але не хочуть і переплачувати. По-друге, консультанти домагаються справедливої винагороди, що відбиває витрачений час, результати, і навіть витрати консультаційної фірми на придбання та розвиток інтелектуального капіталу, на маркетинг послуг, управління практикою і адміністрування та інших.

Рівень прибутковості фірми відображають показники рентабельності.

Показники рентабельності послуг бізнес-консалтингу:

1) *Рентабельність консалтингових послуг* – співвідношення прибутку від реалізації консалтингових послуг та чистого гонорару

2) *Рентабельність певного виду консалтингових послуг* – прибуток від реалізації консалтингових послуг по відношенню до собівартості консалтингових послуг

3) *Рентабельність власного капіталу* – балансовий прибуток, що припадає на одиницю вартості власного капіталу

4) *Рентабельність сукупного капіталу* – балансовий прибуток, що припадає на одиницю вартості сукупного капіталу

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

1. Використання робочого часу консультантів.

Розраховується як відношення кількості днів роботи консультанта, оплачених клієнтами за договорами, до загальної кількості робочих днів за рік.

Наприклад, якщо кількість робочих днів у році 300, а клієнти оплатили роботу консультанта за 150 днів, то коефіцієнт використання складе:

$$K_{\text{вик}} = 150 \div 300 \times 100 = 50 \, \%.$$

2. Реалізація проєкту.

Це відношення оплаченого в рамках договору за конкретним проєктом часу консультантів до фактичних витрат часу.

Наприклад, якщо клієнт платить 10000 дол. за проєкт, що планувалося завершити за 10 людино-днів при оплаті 1000 дол. за 1 людино-день, то:

$$K_{\text{реал}} = \frac{10000}{10 \times 1000} \times 100 = 100 \, \%.$$

Якщо ж виконання договору займе на 1,5 людино-дня більше, тобто 11,5 людино-днів, то коефіцієнт реалізації складе:

$$K_{\text{реал}} = \frac{10000}{11,5 \times 1000} \times 100 = 87 \, \%.$$

В українських умовах на коефіцієнт реалізації впливає й такий фактор, як несумлінність клієнтів. Не всі готові виплачувати остаточну суму договору, обмежуючись іноді авансовими платіжами. Хоча слід зазначити, що невиплата всієї суми договору може бути викликана й неякісною роботою консультанта.

Тому в якості одного зі специфічних для України показника фінансової ефективності консалтингової фірми повинен розраховуватися коефіцієнт збирання гонорарів (K_S):

$$K_S = \frac{\sum P}{\sum K}, \quad (1)$$

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

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

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

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

3. Ціноутворення на консалтингові послуги

Ціноутворення у сфері бізнес-консалтингу є багатофакторним та сполучає різні підходи:

- *витратний підхід* базується на аналізі витрат бізнес-консалтингу – ціна консалтингової послуги включає її собівартість та прибуток;
- *ринковий підхід* – у процесі ціноутворення враховуються ціни конкурентів у певному сегменті ринку консалтингових послуг;
- *маркетинговий підхід* – ціна визначається рівнем, обсягом та еластичністю попиту на консалтингові послуги;
- *ціннісний підхід* передбачає, що складовою ціни є плата клієнта за надання послуги, цінність якої у його сприйнятті, вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті ринку бізнес-консалтингу.

Ціна консалтингової послуги повинна враховувати її цінність для клієнта, забезпечити відшкодування витрат фірми на консалтингове обслуговування та певний рівень прибутку.

Для фірм-лідерів ринку бізнес-консалтингу, послугам яких властиві найвищі оцінки клієнтів, ціна включає не тільки собівартість послуги та прибуток, а й інтелектуальну ренту.

Інтелектуальна рента, або *рента знань* – надприбуток лідерів консалтингу, джерелом якого є їх інтелектуальні новації, закріплення високопрофесійних інтелектуальних ресурсів, монопольне становище на ринку бізнес-консалтингу, високий рівень репутації.

Відповідно до обраного підходу до ціноутворення консалтингова фірма застосовує наступні методи визначення ціни консалтингової послуги:

1. Витратні методи ціноутворення:

- метод «витрати плюс прибуток», за яким ціна консалтингової послуги є сумою витрат та прибутку;
- метод «бажаного (цільового) прибутку» – при ціноутворенні змінною частиною ціни консалтингової послуги вважаються витрати, а не прибуток;
- метод «точки беззбитковості», за яким ціноутворення базується на визначенні такої одиниці послуг, реалізація якої за встановленою ціною забезпечує досягнення рівності сукупного (валового) доходу і сукупних (валових витрат).

2. Методи ціноутворення з орієнтацією на попит (споживача послуги):

- метод визначення ціни послуги на основі її цінності, що відчувається клієнтом – оцінка клієнтом цінності послуги є основою визначення її ціни, тому зусилля консалтингової фірми спрямовуються на формування високої оцінки клієнтом цінності послуги;
- метод маркетингових оцінок ґрунтується на визначенні ціни, за якою клієнт безумовно замовить послугу.

3. Методи ціноутворення з орієнтацією на конкуренцію:

- метод лідера, за яким ціноутворення орієнтується на ціну послуг консалтингової фірми, яка є лідером на ринку бізнес-консалтингу;
- метод поточних цін, за яким ціноутворення орієнтується на ціну конкурентів підприємства.

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

- взаємозв'язку між величиною гонорару та розміром, іміджем консалтингової фірми (консультанта);
- диференціації за ринковими сегментами, видами клієнтських організацій;
- обліку рівнів гонорарів і форм оплати праці, які установлені іншими консультаційними фірмами (консультантами);
- установлення цін з урахуванням платоспроможності клієнтської організації.

Вибір форми оплати роботи консультантів залежить від виду консультаційної

послуги.

У свою чергу, ціна послуги складається під впливом ряду факторів:

- вітчизняна або закордонна консалтингова фірма;
- місце її знаходження;
- специфіка клієнтської організації та її віддаленість від консультанта;
- терміновість і комплексність послуги.

Комплексна класифікація параметрів, факторів і форм оплати консультаційних послуг:

1) *За продуктом:*

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

2) *За ефектом:*

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

3) *За впливом факторів:*

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

4) *За формою винагороди:*

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

Виділяють чотири основні форми встановлення ціни на консалтингові послуги:

- 1) погодинна оплата;
- 2) фіксована (недиференційована) оплата;
- 3) відсоток від вартості об'єкта консультування або результату;
- 4) комбінована оплата.

Усі ці ціни є ринковими, тобто встановлюються у процесі конкурентної боротьби та переговорів. Жодних загальнодержавних преїскурантів на консалтингові послуги не існує, але в основі визначення ціни завжди лежать деякі розумні міркування, аргументи та обґрунтування. Клієнт повинен володіти інформацією про ціноутворення на ринку консалтингу для того, щоб з одного боку не переплачувати, а з іншого, щоб не відштовхнути кваліфікованих консультантів низькою оцінкою їхньої праці. Останнє має особливо важливе значення, оскільки керівники підприємств далеко не завжди налаштовані на те, щоби платити гроші «за слова та папери».

При визначенні оплати по всіх вищезгаданих формах слід мати на увазі, що консультанти продають продукт, який виробляють не тільки під час перебування на підприємстві клієнта, але й під час попередньої роботи. Зазвичай, в середньому консультант витрачає на роботу за конкретними проєктами лише 120 днів на рік. Отже, протягом інших двох третин він накопичує інтелектуальний капітал, який вкладає, працюючи над конкретним проєктом клієнта. Інакше він не був би консультантом.

Крім того оплата роботи консультанта не означає його зарплату. Зазвичай консультанти об'єднані у фірми, на утримання яких (оренду приміщень, обладнання, управлінський та технічний персонал, купівлю інформації тощо), а також на прибуток та податки йде певна частина грошей, які отримують від клієнта. Ця величина може становити до 70-80%, тому ціна консалтингових послуг – це не плата консультанту, а плата фірмі за використання її консультантів. Якщо ж йдеться про плату індивідуальному консультанту, то все одно до неї мають включатися його витрати на обладнання, купівлю інформації та інші платні послуги.

Погодинна оплата здійснюється на основі розрахунку кількості робочого часу, яку необхідно витратити на здійснення консалтингового проєкту (у людино-годинах,

людино-днях чи людино-місяцях) та вартості одиниці робочого часу консультантів з урахуванням їхньої кваліфікації. Вона є основною формою оплати праці консультанта.

За даними Американської асоціації консультантів (АСМЕ), рівень погодинної оплати в США становить залежно від кваліфікації консультантів і розміру консалтингових фірм від 100 дол. (для асистента-дослідника) до 1000 дол. (для старшого персоналу консалтингових фірм) на годину. Приблизно такий рівень оплати використовуються і в інших розвинених країнах.

Разом з тим міжнародні організації, що запрошують консультантів для роботи в рамках надання консультаційно-технічної допомоги підприємствам різних країн, зазвичай самі встановлюють граничні розцінки на оплату консультантів. Так, у Європейському союзі ця величина не повинна перевищувати 1000 євро за один людино-день. У цю суму не включаються відрядження та транспортні витрати, їх оплачують окремо.

Розцінки за одиницю робочого часу консультанта встановлюються кожною консалтинговою фірмою окремо, але вони спираються у своєму рішенні на звітні статистичні дані щодо ринку консультаційних послуг (такі зазвичай публікуються національними асоціаціями консультантів чи статистичними органами).

Крім того, сума оплати може варіюватися залежно від досвіду консультанта і його становища у фірмі, віку й популярності, а також від унікальності кваліфікації, якою володіє консультант. На оплату впливає також вартість і значущість проекту.

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

Разом з тим уже склалася певна верства українських клієнтських організацій, що самостійно оплачує консультаційні послуги іноземних фірм за світовими цінами.

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

Як правило, більшість консультантів вимагають оплачувати за повною ставкою увесь час, витрачений на поїздки до клієнта та від нього, а також на інші поїздки, необхідні для виконання завдання. Однак деякі консультанти стягують лише часткову вартість, а інші й зовсім не вимагають оплати за цей час, якщо він порівняно малий.

Нагляд, технічне керівництво й контроль виконання завдання можуть також оплачуватися по-різному. І тут деякі консультанти бажають точно інформувати своїх клієнтів про те, в якому обсязі будуть здійснюватися нагляд і аналогічна робота, необхідна для виконання завдання, та призначати за неї відповідну винагороду.

Ставки в консалтингових фірмах, що мають українське походження, коливаються від 50-500 дол. за день (з урахуванням того, що реально консультанти зайняті тільки 80 % свого робочого часу).

Більш висока погодинна оплата означає або неточний облік робочого часу, що витрачається консультантами на виконання замовлень, або великі простой консультантів між виконанням проєктів.

Іноземні консалтингові фірми, що працюють в Україні, уже давно встановлюють свої ціни на рівні, прийнятому в їх країнах (100-1000 дол. на годину).

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

Форма кошторису на консалтингові послуги при погодинній оплаті:

1.

$$Z_1 = \text{Кількість асистентів – дослідників} \times \text{Кількість днів} \times \text{Ставка}$$

2.

$$Z_2 = \text{Кількість операційних консультантів} \times \text{Кількість днів} \times \text{Ставка}$$

3.

$$Z_3 = \text{Кількість старших консультантів} \times \text{Кількість днів} \times \text{Ставка}$$

4.

$$Z_4 = \text{Кількість консультантів вищого рівня (партнерів)} \times \text{Кількість днів} \\ \times \text{Ставка}$$

5.

$$Z_5 = \text{Накладні витрати під час виконання консультантом проєкту} \\ (\text{проїзд, оплата готелю, машинописні роботи й т. д.})$$

$$\text{РАЗОМ: } Z = Z_1 + Z_1 + Z_1 + Z_1 + Z_1$$

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

При фіксованій (недиференційованій) оплаті консультант, визначивши для себе обсяг робіт і витрати часу на них, називає клієнту загальний розмір оплати, але використовує в переговорах із клієнтом інші обґрунтування.

Як правило, при цьому посиляються на ціни аналогічних проєктів, а також на існуючі розцінки за навчання в школах бізнесу та на курсах менеджменту. Так, ряд українських банків при одержанні від потенційних клієнтів заявки на надання кредиту жадає від них попередньої оплати розробки бізнес-плану в розмірі від 5 тис. дол. Консультанти при переговорах із клієнтською організацією про фіксовану ціну можуть посилатися на ці дані.

Якщо ж мова йде про процесне або навчальне консультування, то консультанти як орієнтир для клієнта використовують дані про вартість семінарів з менеджменту, що публікуються в економічній пресі. Якщо плата за навчання однієї людини на семінарі становить 400-500 дол. за робочий тиждень (4-5 днів), а у спільній роботі із процесним консультантом бере участь 20 представників клієнта, то ціна роботи консультантів складе 8-10 тис. дол.

Може додаватися також деяка сума за конкретні проєкти, що будуть розроблені в ході спільної роботи консультантів і клієнтів. Іноді, як аргумент, приводять світові ціни консалтингових послуг, указуючи при цьому, що вітчизняна фірма при високій якості виконання послуг бере за консалтинговий проєкт суму, значно меншу, ніж це було б у випадку звернення до закордонної консалтингової фірми.

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

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

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

- оцінка майна (при приватизації, продажу й т. д.) – 1-2 % від вартості майна;
- консультування зі складання контрактів – 1-2 % від його вартості при простому змісті контракту й 4-5 % при складному;
- консультування із залучення інвестицій – 1-2 % від розміру інвестицій.

Що стосується методу оплати за кінцевим результатом, то з теоретичної точки зору він найкращий, тому що стимулює консультантів до одержання максимального ефекту для клієнта, а у клієнта знімає сумнів у доцільності платити гроші за слова.

Але на практиці виникає три питання, які обмежують застосування цього методу: як правильно розрахувати розмір ефекту; як визначити в загальному економічному ефекті діяльності підприємства ту частку, що виникла як результат праці консультантів; коли оплачувати роботу консультантів, якщо ефект може бути отриманий через певний (часто тривалий) період часу.

Кожний метод не позбавлений вад, має свої складності обґрунтування.

Переваги погодинної оплати з позиції клієнтів:

- зрозумілий принцип розрахунку;

- можливість контролю за величиною витрачених годин

Недоліки погодинної оплати з позиції клієнтів:

- негативне сприйняття клієнтом високого рівня вартості у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу;
- небезпека безпідставного завищення вартості консалтингової послуги;
- ризик збільшення тривалості консультаційного проекту.

Погодинна оплата є доцільною за можливості нормування і обліку витрат часу на здійснення консалтингових послуг.

Перевага фіксованої оплати: відсутність ризику зростання планової вартості консалтингових послуг

Недоліки фіксованої оплати:

- недовіра клієнтів до фіксованих цін, незалежно від особливостей клієнтської проблеми;
- динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги.

Фіксовану оплату слід застосовувати за умови складності визначення часу консультування або відсутності результатів, що підлягають фінансовому виміру.

Перевага оплати у формі відсотка від результатів: зрозумілий механізм розрахунку вартості консультування.

Недоліки оплати у формі відсотка від результатів:

- складність розрахунку результатів консультування;
- проблеми розподілу участі сторін у досягненні результатів консультування;
- значний часовий лаг між часом роботи консультантів і отриманих результатів.

Умови застосування оплати у формі відсотка від результатів:

- наявність фінансових вимірів результатів консультування;
- наявність достовірної інформації щодо залежності фінансових результатів внаслідок співпраці з консультантами;
- можливість визначення вагомості впливу консультантів на результати діяльності клієнтської організації.

Комбінована оплата – це комбінація трьох перерахованих вище методів.

Даний метод застосовується в Україні досить активно, причому як у явному, так

і в неявному вигляді. Наприклад, консультант може висунути вимогу досить високих погодинних ставок, знаючи, що результати проєкту дуже важливі для клієнта, а очікуваний економічний ефект багаторазово перекидає всі витрати на консалтинг. Або, як уже згадувалося, консультант може розробити калькуляцію витрат робочого часу для своєї внутрішньої оцінки вартості проєкту, а клієнту повідомляти фіксовану ціну, посилаючись на аналоги й інші аргументи.

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

Слід зазначити ще один специфічний для сучасного стану ділової культури України момент: в умовах кризи неплатежів і невисоких етичних норм бізнесу договір на консалтингові послуги часто включає часткову передплату. Найпоширенішою є угода, за якою консультант періодично надсилає клієнту рахунок на оплату (це може бути раз на місяць, раз на тиждень) за роботу, що він зробив за цей термін. Іноді клієнти авансують роботи. Цей підхід досить часто зустрічається у вітчизняній практиці. Іноді передплата оформляється у вигляді плати за організацію робіт і становить 30–50 % усієї ціни консалтингового проєкту. Частину, що залишилася, клієнти виплачують із великими затримками, а іноді й взагалі не виплачують. Тому розмір попереднього платежу повинен бути таким, щоб хоча б мінімально зацікавити консультантів у роботі. Наприклад, комбінований тариф: експертний висновок за інвестиційною привабливістю проєкту й залученням фінансування – від 150 дол. на покриття витрат і 1-2 % від обсягу та фінансування; вирішення податкових суперечок – від 100 дол. на покриття витрат і 5-10 % від виграної суми.

У консалтингових фірмах валова сума витрат, що утримується від клієнтів за кількість людино-днів, відпрацьованих консультантом, звичайно розподіляється на такі три частини: заробітна плата консультантів – 20 %; накладні витрати (оренда приміщень, купівля й амортизація встаткування та видаткових матеріалів, підвищення кваліфікації консультантів, оплата технічного персоналу, відрядження і т. д.) – 35 %; податки й обов'язкові платежі – 45 %.

Аналогічне становище характерно й для західноєвропейських консалтингових

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

Ще однією особливістю оплати консалтингових послуг є *використання бартеру*. Клієнти можуть відчувати брак коштів, і, оскільки купівля консалтингових послуг не належить до числа пріоритетних, часто пропонують оплачувати їх не грошима, а своєю продукцією, яка не знаходить збуту на ринку. Одним із варіантів бартеру є оплата послуг консультантів не грошима, а акціями підприємств-клієнтів. Цей спосіб набуває зараз певного поширення і, хоча він зрідка застосовується у світовій практиці консалтингу, його можна визнати досить корисним, оскільки, з одного боку, він підвищує можливість підприємств у купівлі таких необхідних їм саме в кризовій ситуації консалтингових послуг, а з іншого боку, зацікавлює консультантів у роботі підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому.

Сучасні принципи ціноутворення консалтингових послуг практично не відображають вартісний вимір цінності, що утворюється в процесі консультування.

Як працювати разом із консультантами та як оцінити результати цієї роботи?

Робота з консультантом – це, насамперед спільна робота. Щоб отримати максимальний ефект від консалтингу, клієнт має брати участь у консалтинговому проєкті. Ступінь цієї участі варіюється в залежності від видів консалтингу, але ніколи не повинен дорівнювати нулю.

При експертному консультуванні клієнт надає консультанту інформацію, контролює його діяльність, засвоює його рекомендації та приймає відповідні управлінські рішення. При процесному – клієнт крім вищезгаданого бере участь у виробленні рекомендацій, при навчальному – персонал клієнта витрачає додатковий час на навчальні заняття.

З іншого боку, консультант наймається для того, щоб він виконав якусь функцію замість клієнта, тим самим заощадивши час для вирішення інших проблем.

Чи немає тут протиріччя? Воно є, але дозволити його можна на основі 2-х рекомендацій, які надає Американська асоціація консультантів (АКМЕ) своїм клієнтам:

1. Не наймайте консультанта, щоб він сам керував Вашим бізнесом. Консультант з управління професійно відповідає за розробку своїх рекомендацій, але саме Ви відповідаєте за те, як впровадити їх і з ким.

2. Не наймайте консультанта, якщо Ви не готові надати йому постійну підтримку під час та після реалізації консалтингового проекту. Багато проєктів потребують перенавчання персоналу клієнта, а також контролю після розробки програми для забезпечення її успіху.

Для того, щоб визначити необхідний ступінь залучення клієнта до діяльності консультанта, треба порівнювати витрати часу клієнта та результати консультаційної роботи. Результати роботи швидше за все будуть нульовими, якщо клієнт взагалі не бере участь в ній; вони зростають у міру збільшення залучення клієнта до неї, але після проходження оптимальної точки ефективність починає падати (це означає, що клієнт починає виконувати за консультанта його роботу).

Максимальний ступінь залучення клієнта має бути при вирішенні, наприклад, таких ключових проблем, як діагностика, формування стратегії розвитку та управлінської команди, а меншою при вирішенні таких спеціальних проблем, як маркетингові дослідження, розробка бізнес-плану, оцінка майна тощо.

Крім того, на різних етапах консалтингового процесу ступінь залучення клієнта має бути різним.

Керівник клієнтської організації завжди повинен або сам бути у постійному контакті з консультантом, або виділити для цього спеціальну контактну особу з-поміж своїх заступників або керівників функціональних служб. Крім того, персонал клієнтської організації обов'язково повинен брати участь у наступних видах діяльності за консалтинговим проєктом:

1. Збір даних та їх підготовка у формі, яка потрібна для консультанта.
2. Забезпечення матеріальних умов для роботи консультанта (приміщення, обладнання, копіювання, друкування матеріалів тощо).

3. Навчання персоналу новим методам роботи, якщо цього вимагають рекомендації консультанта.

Дуже важливим моментом взаємодії консультанта та клієнта є контроль. Він здійснюється клієнтом як під час проєкту (моніторинг), так й після його завершення (оцінка). У ході моніторингу визначається, насамперед, відповідність діяльності консультанта технічним завданням, відображеним у договорі.

Очевидно, деякі аспекти технічного завдання можуть уточнюватися і змінюватися, але консультант зобов'язаний доводити клієнту доцільність цих змін.

Оцінка результатів роботи консультантів може здійснюватись двома основними шляхами:

1. Підрахунок економічного ефекту роботи консультантів.
2. Визначення реальних позитивних змін у організації клієнта.

Одним із методів розрахунку фінансових результатів впливу консалтингового проєкту є наступний.

Консультанти (разом з клієнтами) визначають фінансові показники підприємства (витрати, прибуток тощо) за місяць до початку проєкту та через місяць після закінчення впровадження рекомендацій консультанта. Отримана різниця (або обумовлений між клієнтами та консультантом відсоток від неї) розглядається як ефект від роботи консультантів. Зрозуміло, такі підрахунки мають багато в чому умовний характер.

Тому найчастіше застосовується другий спосіб – визначення реальних змін. До них належать передусім такі:

1. Нові можливості персоналу організації – це навички та вміння, набуті співробітниками організації клієнта під час спільної роботи з консультантом.
2. Нові системи – впроваджені консультантом системи маркетингу, бухгалтерії, інформації, оцінки діяльності підприємства.
3. Нова поведінка – зміна відносин між менеджерами й підлеглими та між персоналом.
4. Нові програми – розроблені консультантами програми розвитку підприємства та продажу його продукції.

5. Нові проєкти – реалізовані за участю консультантів інвестиції та контракти.

Усі ці результати консультант повинен описати та обґрунтувати у своєму заключному звіті, а клієнт – перевірити наведені у звіті відомості.

Контрольні питання

1. Економічні витрати бізнес-консалтингу та їх види.
2. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні витрати бізнес-консалтингу.
3. Які внутрішні витрати є специфічними для консалтингової діяльності?
4. Види витрат консалтингу за критерієм їх залежності від зміни обсягу наданих консалтингових послуг.
5. Поняття прямих та непрямих, основних та накладних витрат бізнес-консалтингу.
6. Собівартість консалтингової послуги: структура та види.
7. Трансакційні витрати консалтингу: сутність та види.
8. Дохід та прибуток консалтингу. Економічний прибуток.
9. Беззбитковість та рентабельність консалтингу.
10. Які податки та збори сплачують суб'єкти консалтингового бізнесу?
11. Основні підходи до визначення ціни консалтингової послуги.
12. Гонорар консультанта та його структура. Інтелектуальна рента консалтингу.
13. Ціноутворення на консалтингові послуги.
14. Методи визначення ціни консалтингової послуги.
15. Основні форми оплати консалтингових послуг.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ФІРМАМИ

Мета: розкрити механізм проведення фінансово-економічного аналізу

План

1. Форми організації консультаційної діяльності
2. Структура здійснення консалтингового процесу
3. Структури управління консалтингових фірм

Основні терміни та поняття

Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Консультаційний проєкт: визначення, життєвий цикл, види. Консультаційний процес та його стадії. Консультант-клієнтські відносини. Моделі консультування. Поведінкові ролі консультанта. Функції клієнта у процесі консультування. Мета консультанта та клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу. Мета аналізу консультаційного процесу та його результатів на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу. Структури управління консалтингових фірм. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Кадрова політика консалтингових фірм. Стратегія консультаційної фірми.

Література: [1], [4], [5], [7], [11], [14]

1. Форми організації консультаційної діяльності

Фахівці, що здійснюють консалтингову допомогу, називаються консультантами.

Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів.

Внутрішні консультанти – це фахівці з економіки й управління, зайняті у штаті організації (вони складають аналітичну, «штабну», науково-дослідну підсистему).

До них відносяться:

- внутрішні підрозділи крупних корпорацій консультування,
- центральний апарат управління;
- керівники та менеджери підрозділів

Переваги внутрішніх консультантів:

- знання внутрішніх проблем організації та причин їх виникнення;
- доступність інформації;
- відсутність відчуженого відношення персоналу організації до роботи консультанта.

Недоліки внутрішніх консультантів:

- труднощі у збереженні незалежності та об'єктивності;
- відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем у інших компаній;
- традиційне або звужене сприйняття проблем організації;
- їм треба платити постійну заробітну плату та витратити гроші на їх навчання;
- не піддаються зовнішній критиці, і помилки, які вони роблять, рідко виявляються;
- їх становище може призвести до безініціативності та відсутності творчого підходу;
- може не вистачати управлінських навичок і інноваторського відношення при виконанні ускладненого проєкту.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, що надають послуги клієнтам на основі відповідного договору.

Зовнішні консультанти не є штатними співробітниками організації.

До них відносяться:

- окремі консультанти;
- консалтингові фірми: крупні багатофункціональні, аудиторсько-бухгалтерські, дрібні консалтингові фірми, вузькоспеціалізовані

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

Переваги зовнішніх консультантів:

- незалежний погляд на проблему;
- об'єктивність, принциповість та новизна рекомендацій;
- можливість використання минулого досвіду вирішення аналогічних проблем.

Недоліки зовнішніх консультантів:

- короткочасність консультаційної допомоги;
- необхідність визначення усієї роботи організації для вирішення окремих проблем;

- наявність недовіри та відкритого опору персоналу організації роботи консультанта

Окремими консультантами можуть бути:

- досвідчені практики-спеціалісти з інших організацій;
- робітники організацій, вищих за рангом;
- робітники спеціалізованих організацій (проектних, науково-дослідницьких, викладачі вузів).

До переваг окремих зовнішніх консультантів слід віднести їх високо індивідуалізований і гнучкий підхід (що досить важко застосовувати більш великим консультаційним фірмам), а також доволі низьку вартість послуг у порівнянні з консультаційними фірмами.

Однак окремі консультанти практично ніколи не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень; не можуть запропонувати клієнту комплексного обслуговування, оскільки серед них зрідка зустрічаються спеціалісти-універсали.

У зовнішній консультаційній діяльності основним типом організації є консалтингова фірма.

Основні види зовнішніх консультантів-консалтингових фірм:

1) *Багатопрофільні фірми*, що спеціалізуються на різних видах професійних послуг.

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

2) *Спеціалізовані фірми* в якійсь області управлінського консультування.

Наприклад, є консультаційні фірми, що спеціалізуються тільки на мотивації (побудова систем заробітної плати, соціальних пакетів, премій, бонусів та ін.), реструктуризації, реінжинірингу, стратегії й т. д. У них створюються свої професійні школи.

3) *Лідерські фірми* створюються навколо сильної особистості висококласного

фахівця.

Дуже сильні лідери можуть постійно втримувати біля себе до 20 співробітників. Інші мають одного-двох співробітників, що підлаштовуються під стиль роботи лідера. Деякі з них створюють так звані оболонкові фірми, тобто під конкретні проекти запрошують своїх колег, а як тільки ці проекти закінчуються, вони йдуть до наступного клієнта або назавжди.

4) *Партнерство* – це група консультантів, кожен з яких – фахівець у своїй області, що має свою клієнтуру й може працювати незалежно від інших.

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

5) *Незалежні індивідуальні консультанти*, які так чи інакше оформляють свій юридичний статус на ринку, а іноді й не оформляють його.

Саме такі консультанти становлять більшість в «оболонках» інших фірм. Їх успіх залежить від поваги та репутації у професійних колах.

У багатопрофільних і спеціалізованих фірмах робота поставлена найчастіше на потік, консультант є частиною великого виробництва. У них свої служби маркетингу, тобто клієнтів шукають інші, а консультант тільки виконавець і замовлення він не обговорює й не вибирає.

У трьох інших способах організації консультаційної праці у консультантів більше свободи щодо визначення свого статусу на ринку та способів побудови відносин із клієнтурою, однак і професійного ризику в них більше.

У світовому консалтингу є така тенденція: з фірм перших трьох видів

(багатопрофільних, спеціалізованих і лідерських) відбувається постійний відтік тих, хто вже пройшов гарну професійну школу у своїх фірмах, іноді для зміцнення досвіду побував у декількох з них, а потім переходить у яке-небудь партнерство або на індивідуальне консультування.

Необхідно також виділяти організаційно-правові форми консалтингового бізнесу, оскільки розбіжності у питаннях щодо оподаткування, ведення обліку, звітності, відповідальності накладають відбиток на організацію бізнесу.

Основні організаційно-правові форми консалтингового бізнесу:

1) *Одноосібна фірма* є власністю однієї особи чи сім'ї. Власник відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Така фірма може бути зареєстрована як самостійна або як філія іншої.

Характерними рисами таких фірм є виконання власником функцій консультанта (іноді за допомогою кількох осіб, залучених на період виконання завдання) та керівника фірми. Прибуток такої фірми оподатковується як особистий прибуток власника. У випадку виходу на пенсію або смерті власника фірма, як правило, припиняє існування.

Форму одноосібних підприємств мають, як правило, фірми із невеликою кількістю працівників.

Одноосібна фірма – проста форма, придатна для тих, хто починає кар'єру у консультуванні, маючи при цьому досвід роботи, або ж для тих, хто вважає за краще залишатися повністю незалежним.

2) *Партнерство* (найбільш поширена форма у сфері консультування) створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси і створюють фірму, зобов'язуючись розподіляти між собою прибутки, збитки та обов'язки.

Партнери консалтингової фірми під час виконання завдання виконують наступні функції:

- проведення попередніх переговорів з клієнтом;
- вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантом і клієнтом;
- формування команди консультантів для виконання проєкту;

- корегування звітів про виконання проєкту, презентація результатів роботи керівництву клієнтської організації;
- загальне спостереження за ходом робіт.

До основних переваг партнерства відносять:

- розподіл праці з метою оптимального використання кваліфікації партнерів;
- можливість виконання складніших проєктів;
- продовження бізнесу за відсутності одного з партнерів;
- більш раціональне використання таких ресурсів як простір офісу, обладнання та секретарської служби.

Недоліками партнерства є:

- необмежена відповідальність кожного партнера за помилки та зобов'язання інших партнерів;
- необхідність досягнення згоди щодо кожного важливого рішення.

Партнерство не обмежується в розмірі, але на практиці в таких фірмах працює відносно невелика кількість консультантів.

3) *Корпорація* (акціонерне товариство) зустрічається в умовах створення транснаціональних компаній.

Головною особливістю цієї форми консалтингового бізнесу є відсутність відповідальності її власників за зобов'язання і борги корпорації. Корпорація функціонує окремо від власників. Основними перевагами корпоративної організації бізнесу є гнучкість у виконанні і розвитку справи, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника та реінвестування прибутків фірми, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації, а також зменшення оподаткованого прибутку корпорації.

У процесі професійного розвитку окрема фірма може змінювати форми бізнесу – від одиничного володіння до корпорації. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією. Так, наприклад, практично одна третина працівників провідної консалтингової фірми McKinsey є партнерами.

2. Структура здійснення консалтингового процесу

Консультаційний процес – це послідовність дій та заходів, які здійснює консультант для вирішення проблем клієнта, досягнення клієнтською організацією реальних вигод як кінцевого результату консалтингу.

Цей процес неможна повторити, він має разовий характер, початок (коли встановлюються відносини) і кінець (коли консультант іде з організації). Він спрямований на досягнення конкретної цілі і потребує координованого виконання взаємопов'язаних дій, тобто має всі ознаки проєкту.

Життєвий цикл проєкту – проміжок часу між зародженням проєкту і завершенням.

До основних етапів життєвого циклу проєкту належать

1. Підготовчий етап.
2. Постановка діагнозу.
3. Планування змін.
4. Запровадження проєкту.
5. Завершення проєкту.

Пристосовуючи консалтинговий проєкт до конкретної ситуації, може відбутися злиття деяких етапів, наприклад, запровадження проєкту може початися до закінчення етапу планування змін. Можливе дострокове завершення проєкту. Досить поширені консалтингові проєкти, в основу яких покладено лише постановку діагнозу організації.

Життєвий цикл консалтингового проєкту реалізується в ході консультаційного процесу, який, у свою чергу, охоплює такі основні стадії:

1. Початкова (передконтрактна) стадія має на меті забезпечення єдності в розумінні консультантом і клієнтом змісту та результатів консультування, встановлення взаємної довіри; її результат – укладення контракту з надання консалтингових послуг.

Завдання консультанта:

- визначити тип клієнта, розглянути його завдання та остаточно визначитися з

вибором клієнта;

- на основі завдання клієнта розробити, надати та пояснити йому консультаційну пропозицію;
- закласти основи ефективних консультант-клієнтських відносин;
- сформулювати у клієнта образ консультанта, який є достойним довіри і поваги;
- укласти контракт з надання консалтингових послуг.

Завдання клієнта:

- надати консультанту завдання та необхідну інформацію;
- вивчити консультаційну пропозицію консультанта;
- на основі спілкування з консультантом, отриманих раніше відгуків, аналізу консультаційної пропозиції оцінити якість майбутньої послуги та остаточно визначитися з вибором консультанта;
- укласти контракт з надання консалтингових послуг.

Основні процедури:

- формування консультант-клієнтських відносин;
- попередня діагностика проблеми;
- формулювання чи уточнення формулювання проблеми, надання та обговорення завдання клієнта та консультаційної пропозиції консультанта;
- укладення контракту з надання консалтингових послуг.

2. *Основна (контрактна) стадія* включає (якщо здійснюється повне консалтингове обслуговування клієнта) фази діагностики проблеми, розробки консультаційного проєкту, впровадження рекомендацій.

Фаза діагностики:

- а) мета: детальне та глибоке вивчення та остаточне формулювання проблеми;
- б) завдання консультанта: сформулювати проблему клієнта та власну позицію щодо її змісту та шляхів розв'язання; аналіз клієнта з метою визначення його здатності до співпраці, засвоєння та використання рекомендацій;
- в) завдання клієнта: надання повної і достовірної інформації, необхідної для діагностики та формулювання проблеми; визначення співробітників фірми, які будуть співпрацювати з консультантом;

г) процедури: збір та аналіз інформації; встановлення зворотного зв'язку з клієнтом; діагноз проблеми; звіт з діагностики проблеми та обговорення результатів діагностики з клієнтом.

Фаза розробки консультаційного проєкту:

- а) мета: з'ясування шляхів та методів розв'язання проблеми;
- б) завдання консультанта: розробка консультаційного проєкту;
- в) завдання клієнта: аналіз, обговорення з консультантом, прийняття чи критика рекомендацій;
- г) процедури: розробка варіантів розв'язання проблеми; оцінка варіантів розв'язання проблеми та вибір най кращого; презентація консультаційного проєкту, навчання клієнта та його персоналу з метою забезпечення їх ефективної участі у реалізації проєкту.

Фаза впровадження:

- а) мета: досягнення реальних результатів та вигоди клієнта;
- б) завдання консультанта: супровід дій клієнта щодо впровадження консультаційного проєкту;
- в) завдання клієнта: впровадження консультаційного проєкту та досягнення цілей звернення до послуг консультанта;
- г) процедури: здійснення дій щодо розв'язання проблеми; аналіз їх ефективності та необхідне корегування проєкту; навчання персоналу, функцією якого є впровадження проєкту.

3. *Заключна (післяконтрактна) стадія*, що охоплює певні дії консультанта після завершення консалтингового циклу, метою яких є аналіз результатів та ефективності консалтингового обслуговування клієнта, а також визначення напрямів та форм подальшої співпраці з клієнтом.

Завдання консультанта і клієнта: оцінка ефективності проєкту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив;
процедури: виявлення та аналіз втрат і здобутків консультування, прийняття рішення про майбутню співпрацю

Грунтуючись на структурі консалтингового процесу, детально розглянемо

етапи його здійснення.

Починається консалтинговий процес із *передпроектної стадії*. Першим кроком цієї стадії є визнання клієнтом наявності в нього такої проблеми, рішення якої він хотів би здійснити за допомогою консультантів. Саме виходячи з цього, клієнт і звертається до консультанта.

Звернення клієнта до конкретного консультанта або консалтингової фірми може визначатися цілим рядом *причин*:

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

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

Єдиної стандартної форми технічного завдання немає. Його зміст визначається характером розв'язуваної проблеми.

Зазвичай, технічне завдання включає таку інформацію:

- коротка інформація про клієнта;
- мета проєкту;
- послуги, які потрібні від консалтингової фірми (консультанта);
- термін виконання проєкту;
- перелік документів, що подаються на конкурс, які підтверджують досвід та компетентність фірми (консультанта);
- розподіл обов'язків між консультантами та клієнтською організацією;
- вимоги до інформації про гонорари та витрати на проєкт;
- контактна особа.

Правильно складене технічне завдання – це документ, у якому визначені найбільш важливі положення майбутнього консультаційного проєкту та бажаний

результат. Разом з тим технічне завдання не повинно обмежувати волю консультантів у виборі методичного інструментарію. Одержавши технічне завдання, консультаційні фірми або консультанти готують свої пропозиції, які становлять виражене в письмовій формі бажання й обґрунтування здатності консультаційної фірми (консультанта) надати консультаційну послугу клієнтській організації.

При цьому змістовна частина пропозиції називається *технічною пропозицією*, а обґрунтування вартості консультаційного проєкту – *фінансовою пропозицією*.

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

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

- збір даних з певної проблеми;
- аналіз зібраних даних і всієї наявної попередньої інформації з метою виявлення основних питань;
- визначення напрямків подальшого дослідження для вирішення цих питань;
- побудову плану ходу робіт над проєктом;
- визначення необхідних дослідницьких ресурсів (консультантів, матеріальних ресурсів, устаткування тощо).

Під час попереднього дослідження важливо визначити саму проблему, а не її симптоми. Необхідно також оцінити клієнта, з яким консультант має справу, й визначити характер робочих взаємин, які повинні будуть скластися між ними.

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

- робота, яку повинен виконати консультант (і робота, що виконуватися не буде);
- ресурси, які повинен забезпечити клієнт;
- графік виконання робіт і тривалість проєкту в цілому;
- принципи оплати роботи.

Перші контакти консультанта та майбутнього клієнта важко переоцінити. Від

того, яке враження справить консультант або які аргументи на користь купівлі саме його послуг він приведе, багато в чому залежить укладання майбутнього контракту на надання консультаційних послуг.

Для потенційних клієнтів основними критеріями якості консалтингової фірми є:

- іміджеві (популярність фірми, позиція в рейтингу, досвід роботи в консалтингу, результати минулих проєктів);
- процесуальні (якість пропозицій і презентації, володіння навичками продажів);
- вартісні (співвідношення «ціна–якість»);
- особистісні критерії (вміння консультанта схилити до себе людей).

Одержати замовлення консультанту може допомогти розуміння того, що найважливішим при продажу послуг є розуміння процесу купівлі з погляду клієнта, а не процесу продажу. Чим краще фахівець навчиться міркувати, як клієнт, тим простіше йому буде знайти потрібні слова, щоб одержати замовлення.

Усі професіонали повинні розуміти, що відбувається у процесі купівлі. Завдання професіонала – переконати клієнта в тому, що саме йому можна довіряти. Необхідно знайти індивідуальний підхід і стати корисним. А це неоціненна перевага, тому що немає кращого способу завоювати довіру, ніж стати корисним клієнту із самого початку. Той, хто запропонує клієнту шляхи виходу із ситуації, що створилася, не роблячи на нього тиску, скоріше підійде клієнту, ніж той, хто буде намагатися бути йому корисним, набиваючи ціну.

Якщо клієнт дійсно має інтерес для консультанта, необхідно ставитися до нього так, начебто він уже був клієнтом. Більшість проєктів продаються на початковому етапі: формальна пропозиція або презентація просто підтверджують (або руйнують) рішення, що сформувалося у клієнта щодо укладання договору. З юридичної, формальної, сторони договір на надання консалтингових послуг не має яких-небудь істотних відмінностей від інших договорів.

Передпроектна стадія консалтингового процесу завершується укладанням контракту на консультування.

Типовий контракт містить:

- термін дії контракту;
- описання змісту проєкту;
- умови і терміни оплати;
- угоду про конфіденційність;
- перелік персоналу, який бере участь у роботі;
- засоби контролю над діяльністю консультанта;
- графік виконання робіт;
- умови стимулювання і штрафні санкції;
- умови припинення контракту;
- порядок виплати податків;
- порядок і умови змінення контракту.

Існують три основні форми укладання контрактів: усний договір, лист-договір і письмовий контракт.

Усний договір укладається після розглядання пропозиції консультанта з управління, якщо клієнт усвідомлює, що консультант – саме той, хто йому потрібен.

Значна частка консалтингових послуг здійснюється на основі усних договорів. До усних договорів частіше вдаються при повторних контактах клієнта і консультанта.

Усний договір укладається на таких умовах:

- консультант і клієнт добре знайомі з професійною практикою;
- вони довіряють одне одному і знайомі з умовами роботи одне одного;
- завдання не дуже велике і не занадто складне (в іншому випадку складно підтримувати відносини без будь-яких формальних документів).

Лист-договір – основний вид укладання контрактів на консалтингові послуги у багатьох країнах. Отримавши пропозицію, клієнт письмово підтверджує її прийняття. У листі-відповіді клієнт може поставити додаткові вимоги, тоді компанія (консультант) повинна дати, у свою чергу, згоду на виконання завдання.

Використання *письмового контракту* бажане з кількох причин. Це може бути передбачено законом або правилами організації-клієнта з використання зовнішніх послуг. Це найкраща форма для організації роботи, сприяє уникнути взаємних

непорозуміннь між клієнтом і консультантом.

Клієнти можуть мати свою стандартну форму контракту, а консалтингова компанія свою. Але яка б форма контракту не використовувалася, треба вирішити, за яких умов і яким чином консалтингова компанія (консультант) або клієнт можуть припинити дію контракту або запропонувати його переглянути. Крім того, за будь-якої форми контракту необхідно укласти «психологічний контракт», у відповідності з яким консультант і клієнт співпрацюють в атмосфері довіри і взаємоповаги.

Бувають випадки, коли консультанту краще відмовитися від контракту:

- клієнт просить зробити щось таємно, неетичне, таке, що викликає дискомфорт;
- проєкт не підтримується менеджментом організації, що консультується;
- проєкт приречений на провал (неетично заробляти гроші на клієнті);
- обсяг робіт занадто великий порівняно з оплатою;
- проєкт потребує додаткового навчання, а цього неможливо здійснити за браком часу;
- недостатньо часу для виконання проєкту з прийнятним рівнем якості;
- немає взаємопорозуміння з клієнтом.

Проектна стадія здійснюється вже в рамках укладеного договору.

Діагностика підприємства – це комплексна система оцінки діяльності підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані економічні рішення шляхом взаємозалежного вивчення всіх аспектів діяльності підприємства: комерційного, виробничого, інвестиційного та фінансового. Вона здійснюється у формі дослідження, метою якого є чітке визначення основних параметрів функціонування клієнтської організації, що мають відношення до проблеми, для вирішення якої притягнутий консультант.

Комплексна діагностика становить докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації і є основою для визначення як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів.

Для успішного проведення діагностичного дослідження важливо правильне розуміння характеру проблеми. Залежно від ситуації, з якою зіштовхнулася

клієнтська організація, перед консультантом можуть поставити завдання виправити ситуацію, що погіршилася (проблема корекції), поліпшити існуючу ситуацію (проблема вдосконалення) або створити якісно нову ситуацію (проблема творчого розвитку).

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

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

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

Як правило, реальні проблеми, що виникають в організації, можуть включати елементи всіх трьох типів проблем.

При проведенні діагностики консультант розглядає таке коло питань:

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

- ефективність діяльності.

Вирішення будь-яких проблем починається з дослідження. Перед тим як проєктна група висуне початкові гіпотези, перед тим як проблема буде розкладена на компоненти та будуть виділені ключові фактори, необхідно зібрати інформацію. Вид обраної інформації та її спрямованості будуть залежати від області, в якій проводиться дослідження, від розуміння проблеми та постановки цілей і завдань.

Джерелами інформації для консультантів звичайно служать: письмові джерела, фільми, мікрофільми, записи на магнітних носіях, графіки, комп'ютерні файли; спостереження; особисті враження людей, що працюють в організації.

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

- спостереженням;
- спілкуванням з людьми;
- вивченням документів або інших матеріалів.

Генерування даних може здійснюватися за допомогою різноманітних аналітичних методів, насамперед: інтерв'ю, дискусійної групи, анкетування.

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

Переваги інтерв'ю:

- дозволяє встановити особистий контакт із персоналом клієнтської організації, що в іншому випадку неможливий;
- може бути використане для збору інформації з неструктурованих питань;
- дає можливість персоналу клієнтської організації відчувати, що він сприяє дослідженню;
- дозволяє зрозуміти організацію та колектив, тому що інтерв'ю проводиться в реальному середовищі;
- особистий контакт може бути використаний для одержання додаткової інформації як за рахунок довірчої атмосфери проведення інтерв'ю, так і за рахунок додаткових джерел, якими володіє опитуваний.

Недоліки при використанні інтерв'ю:

- забирає багато часу;
- важко провести відбір тих, з ким необхідно провести інтерв'ю;
- неструктурований характер зібраної інформації утруднює її подальший аналіз.

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

Переваги дискусійної групи:

- можна зустріти набагато більше людей при груповому обговоренні, ніж при індивідуальній співбесіді;
- групове обговорення може використовуватися з метою підняття престижу проєкту або як елемент програми змін;
- усвідомлюючи, що й інші члени групи поведуться відкрито, люди можуть почувати себе більш упевнено при висловленні своїх поглядів.

Недоліки дискусійної групи:

- наявність великої кількості людей у групі залишає мало часу для висловлень кожного окремо, не дає можливості одержати повні відповіді, крім того, один або два чоловіки взагалі можуть домінувати протягом усієї дискусії;
- необхідність висловлюватися перед колегами може викликати почуття скутості;
- збори, як правило, проводяться у спеціально відведеному для цього приміщенні, тому в консультанта не буде можливості побачити офіси;
- порівняно з інтерв'ю це більш складна робота, тому що доводиться одночасно записувати та регулювати дискусію.

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

Переваги анкетування:

- у разі необхідності може бути опитана дуже велика кількість людей;
- відповіді досить легко можуть бути проаналізовані;
- займає менше часу в опитуваного або більш легко сполучається з його роботою, ніж інтерв'ю;
- полегшує проведення статистичного аналізу;
- при великому числі опитуваних дає можливість застосовувати спеціальні символи,

що дозволяють створювати анкети за допомогою комп'ютера.

Недоліки анкетування:

- дає можливість одержувати відповіді тільки на ті запитання, які сформульовані в анкеті, тому необхідно бути впевненим, що це саме ті запитання, на які потрібно одержати відповідь;
- відсутня можливість пояснити запитання, тому вони повинні бути ясними і чіткими;
- у респондентів може виникнути почуття деякої стриманості при необхідності відвертого викладу своєї думки на папері;
- не дає відображення почуттів респондента відносно запитання, якщо тільки це не було передбачено в анкеті;
- малоймовірно одержати 100 % відповідей, оскільки люди можуть проігнорувати анкету або не поспішати з її заповненням, результатом може бути незбалансована вибірка.

Вибір тих даних і проблем, які варто шукати й вивчати, а якими можна зневажити, багато в чому визначає правильність та якість пропонованих рішень.

По-перше, консультант повинен систематизувати дані.

Основними критеріями класифікації, що використовуються в консультуванні, є час, місце, структура та фактори впливу.

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

По-друге, консультант повинен аналізувати взаємозв'язки і причини.

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

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

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

Розробка рішень. Після того як здійснена діагностика, проєкт вступає у свою основну фазу, під час якої консультанти розробляють, оцінюють і подають клієнту можливі рішення проблем.

Мета – знайти правильне, комплексне рішення проблеми.

Цей період включає роботу з альтернативними рішеннями, їх оцінкою, розробкою плану здійснення змін і надання клієнту пропозицій для ухвалення остаточного рішення.

Наступний крок консультанта – розробка пропозицій про способи поліпшення положення клієнта. Для цього він: 1) застосовує знання про способи вдосконалення, отримані з різних джерел: з досвіду самого консультанта при виконанні попередніх проєктів, а також з архівної документації і картотеки консультаційної фірми; з досвіду його колег у консультаційній фірмі, які зіштовхуються з подібними ситуаціями; від працівників інших підрозділів клієнтської організації, які мають знання з конкретного процесу; 2) використовує свої творчі здібності знаходити або розробляти що-небудь нове, а також інші методики, такі, як мозковий штурм, синектика тощо.

Процес подання пропозицій клієнту залежить в основному від типу запропонованого проєкту та робочих відносин між консультантом і управлінським персоналом клієнтської організації.

Мета цього подання – одержати схвалення клієнтом своїх рекомендацій.

При цьому консультант повинен пояснити: чим нова ситуація буде краще існуючої; можливий ризик; умови, які клієнт повинен створити для впровадження рекомендацій.

Важливий аспект планування дій – розробка стратегії і тактики здійснення змін. Рішення, прийняте за пропозицією консультанта, може бути кінцевим етапом

проекту, якщо клієнтській організації не буде потрібна подальша допомога консультанта.

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

- забезпечувати порадами персонал, відповідальний за реалізацію;
- корегувати деякі деталі вироблених раніше рішень;
- навчати персонал клієнта.

На етапі впровадження консультант повинен бути готовим відповісти на будь-які запитання та допомогти персоналу клієнта впоратися з будь-якою проблемою. На цьому етапі консультування ретельно перевіряється правильність виконання пропозицій, підготовлених консультантом у співробітництві із клієнтом. Намічені зміни стають реальністю.

Впровадження рішень повинне відбуватися при підтримці та контролі з боку консультанта, для того щоб уникнути можливих відхилень від намічених рішень. При відсутності контролю можливості модифікувати організацію й розвивати зміни можуть бути не використані. Поступово відповідальність консультанта в здійсненні проекту стає все меншою, а відповідальність персоналу клієнтської організації зростає, мета цього – завершити перебування консультанта в організації до того моменту, коли її персонал зможе працювати самостійно в новій ситуації.

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

У цей час подаються та приймаються заключні звіти.

В остаточний звіт консультанта включаються:

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

Для вручення звіту прибуває один із вищих керівників консалтингової фірми,

який попередньо всебічно ознайомлюється із суттю проєкту та проводить корегування й остаточне редагування підсумкового документа. Ознайомлення вищого керівництва клієнтської організації з остаточним звітом подається у вигляді презентації.

При проведенні презентації основна роль відводиться розумінню клієнтською організацією кінцевих результатів роботи, для цього необхідно:

- простота (використовувати прості слова, специфічні терміни при поясненні);
- ясність структури виступу (застосовувати логічну структуру, говорити про важливі речі);
- чіткість (звертати увагу на важливу інформацію);
- стимулювання (створювати інтерес, говорити переконливо, використовувати приклади).

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

Оцінка результатів роботи консультантів може здійснюватися такими трьома основними методами.

1. Порівняння реального виконання проєкту з наміченим.

По-перше, цілі проєкту повинні бути визначені в контракті. Звіт консультанта показує, чи досягнуті ці цілі, чи можуть вони бути досягнуті через прийнятий період часу. Клієнт разом з консультантом оцінює результати для того, щоб зрозуміти, наскільки вони досягли мети.

Два фактори є істотними для оцінки успішності виконання завдання: консультант повинен чітко визначити рамки програми, а клієнт має усвідомити необхідність контролю під час виконання завдання. Клієнт повинен визначити, наскільки консультант дотримується рамок завдання. Однак, якщо він і виходить за ці рамки, клієнт однаково може високо оцінити кваліфікацію консультанта. І навпаки, якщо консультант занадто точно дотримується рамок завдання, клієнт може витратити багато сил на адаптацію проєкту до ситуації, що змінилася.

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

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

2. Внесок консультанта у підвищення економічної ефективності.

Зовсім справедливо очікувати, що робота консультанта буде сприяти більш стійкому фінансовому становищу клієнтської організації. Звіт про прибутки і збитки та балансовий звіт – це фінансові документи, які відображають фінансовий стан клієнтської організації.

Ці звіти складаються з багатьох частин, кожна з яких визначає рівень результатів.

а) *обсяг продажів*: основна мета – збільшити обсяг продажів, що може бути виражене у перевищенні рівня минулого року або порівнянні практичного прибутку із планом.

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

в) *собівартість реалізованої продукції*: консультант, покликаний мінімізувати собівартість реалізованої продукції, повинен розглядати розташування товарних складів, управління потоками матеріалів або виробниче планування та контроль;

г) *трудомісткість продукту*: результат участі консультанта може бути оцінений з великим ступенем точності. Це може виражатися у зменшенні витрат, підвищенні продуктивності праці та контролю за експлуатаційними витратами;

д) *загальні витрати*: в цьому випадку діяльність консультанта може бути оцінена безпосередньо за поліпшеннями, що здійснені в області продажів і адміністративній області;

е) *кошти*: клієнтська організація може визначити готівку, необхідну для капітальних витрат, короткострокових інвестицій і поточних оперативних потреб;

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

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

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

3. Визначення реальних змін.

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

- *нові можливості персоналу організації* – навички та вміння, придбані працівниками клієнтської організації в ході спільної роботи з консультантом;
- *нові системи* – впроваджені консультантом системи маркетингу, бухгалтерії, інформації, оцінки діяльності підприємства;
- *нове поводження* – зміна відносин між менеджерами та підлеглими, між персоналом організації;
- *нові програми* – розроблені консультантами програми розвитку підприємства та продажу його продукції.

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

Після завершення всіх цих операцій консультант залишає клієнтську організацію, а завдання з консультування або проєкт завершується зі взаємною згодою. Таким чином, ця стадія консалтингового процесу полягає в аналізі змін, що здійснилися у клієнтській організації, у вирішенні питань, пов'язаних з можливим розширенням проєкту у зв'язку з новими проблемами, які або виявлені у ході реалізації проєкту, або виникли в результаті досягнення організацією нового стану після реалізації проєкту. У рамках цієї стадії проводяться також остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом і самоаналіз діяльності консультанта з метою осмислення отриманого досвіду для використання його в інших проєктах.

3. Структури управління консалтингових фірм

Різноманітність структур управління консалтинговими фірмами пояснюється їх розмірами, напрямками діяльності та особливостями організаційних культур. Розглянемо найбільш поширені з них.

Лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип єдиноначальності, є формалізованою багаторівневою ієрархією.

Така структура найбільш ефективна у випадках:

- необхідності вирішення стабільних завдань та виконання повторюваних процесів;
- відносно однакових обов'язків виконавців та обмеженої кількості інформації, наказів і розпоряджень.

Цю багаторівневу структуру можна представити у вигляді управлінської піраміди (рисунок 1).

Розглянемо більш детально рівні піраміди:

Перший рівень – консультанти без рангів, які поодиночі або бригадами виконують роботу для клієнта.

Другий рівень – керівники операції або наставники, які є відповідальними за бригаду або окремих консультантів.



Рис.1. Ієрархія управління консалтинговою фірмою

Їх головними функціями є:

- планування роботи консультантів;
- контроль за виконанням роботи;
- інформування керівництва фірми про хід виконання робіт і праці кожного консультанта;
- здійснення зв'язку консультантів із керівництвом клієнтської організації.

Керівник операцій – консультант, що має гарну рекомендацію та три-чотирирічний стаж роботи в даній консультаційній фірмі.

Наставник – відповідальний за консультантів, які працюють поодиночі на об'єктах, територіально розташованих неподалік один від одної. До його функцій входить обговорення наявних проблем та, у разі необхідності, особиста участь у їхньому рішенні.

Третій рівень – співвласники фірми, які несуть формальну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконується консультантом або бригадами консультантів фірми.

Як правило, співвласниками також є регіональні віце-президенти, президент та

виконавчий комітет (четвертий-шостий рівні).

До основних функцій співвласників належать:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- підготовка контракту;
- формування бригади консультантів;
- загальне спостереження за ходом роботи;
- вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами і клієнтом;
- коригування звіту про виконану роботу і передача його керівництву компанії клієнта.

Відповідальні за операції можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення компанії. Вони звітують перед вищим керівництвом про розвиток спеціалізованих відділів чи департаментів, які вони очолюють.

Нагорі піраміди знаходиться директор-розпорядник (голова виконавчого комітету). Також до вищого керівництва компанії належать президент та голова виконавчого комітету.

Президент виконує наступні функції:

- здійснення щоденного курівництва;
- координація діяльності консультантів;
- визначення і проведення внутрішньої політики компанії.

Голова виконавчого комітету:

- здійснює розробку довгострокової політики;
- представляє компанію в радах, комітетах, асоціаціях.

Характерною рисою консультаційних фірм є обов'язок усіх співробітників, незалежно від ієрархії і посади в компанії, займатися консультаційною діяльністю.

Лінійно-функціональна структура управління застосовується у разі багатопрофільної діяльності фірми, яка спеціалізується як за галузевим, так і функціональним принципом, має регіональну мережу та зарубіжні філіали.

Властивістю таких компаній є створення допоміжних підрозділів, які спрощують роботу основних департаментів організації.

Допоміжні служби покликані виконувати наступні завдання:

- відбір, підготовку та вдосконалення кадрів консультаційної фірми;
- надання допомоги в роботі консультантів;
- розширення клієнтури компанії й одержання побічних прибутків.

Відділ або *служба інформації* (інформаційно-дослідницький) і *бібліотека* дозволяють більш ефективно працювати з інформацією та спростити роботу консультантів. Ці відділи займаються роботою, пов'язаною з пошуком нового в галузі теорії і практики управління, систематизацією і переробкою отриманої інформації, здійснюють аналіз досвіду, що накопичений консультантами під час проведення досліджень і виконання тощо.

Центри з удосконалення персоналу консультаційної фірми (*навчальні центри*) призначені для проведення занять із керівниками підприємств з використанням інформації про новинки в галузі управління, а також прикладів та ситуацій.

Консультаційна робота нерозривно пов'язана з дослідженням управлінських процесів та підготовкою управлінських кадрів. Тому створення структури, у якій присутні всі ці види відділів, дозволяє поєднати досвід консультантів з творчим пошуком та передаванням цих знань у процесі навчання.

Матрична структура управління, як правило, створюється на базі функціональної структури. Під час свого зростання консультаційна фірма йде шляхом «захоплення» нових районів, країн і континентів. Це потребує створення регіональних відділень, що обслуговують той чи інший регіон. Ними можуть бути тимчасові групи, зайняті пошуком нових клієнтів; великі контори, спроможні самостійно надавати консультації з широкого кола проблем.

Головна ідея структури управління регіональних відділень (рисунк 2) полягає в тому, що члени цільової групи або бригади, включаючи як консультантів регіональних відділень, так і фахівців з функціональних відділів, перебувають у подвійному підпорядкуванні: тимчасовому – у керівника регіонального відділення; постійному – у керівника функціонального відділу.

Створення тимчасових цільових груп одержало широкий розвиток у проектному управлінні. Об'єктивний процес ускладнення рівня проблем, що вирішуються, і спеціалізація консультантів на окремих галузях знань потребують

створення тимчасових груп для більш успішної роботи. Саме вони є ядром матричної структури.

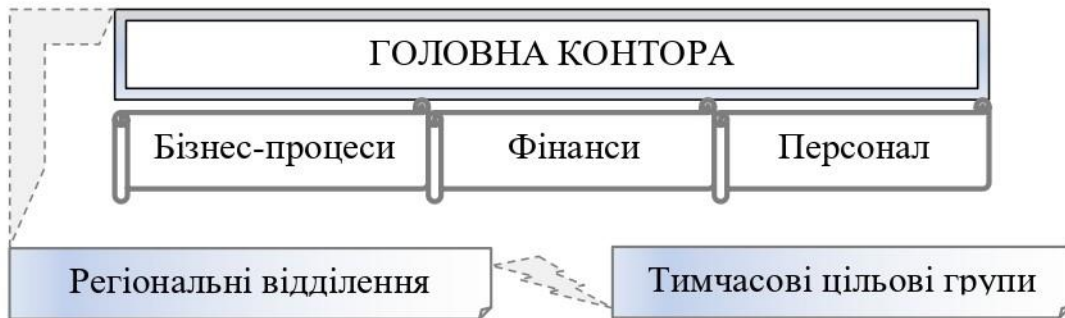


Рис. 2. Структура управління регіональних відділень консалтингової фірми

Перевагами матричної структури консалтингового бізнесу є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (це підвищує якість роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань при мінімальних витратах).

Створення матричної структури за проєктним принципом дозволяє менеджеру проєкту об'єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проєктних робіт (рисунок 3).



Рис. 3. Матрична структура управління , побудована за проєктним принципом

Організаційна структура філіалів будується за функціональним принципом. Вона дозволяє знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн.

Перевагами такого структурування є зберігання традицій і політики головної компанії, можливість навчання консультантів у головному центрі, порозуміння кадрів усередині компанії, подолання мовного бар'єру у спілкуванні з клієнтами та проведення регулярних зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.

Площинна структура, як різновид матричної, будується за принципом зменшення рівнів ієрархії та скорочення ланок між робочим консультантом і головним управляючим. Це сприяє розвитку співробітництва і подоланню бар'єрів службового положення усередині фірми.

Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає створення спеціальних маркетингових підрозділів, що здійснюють пошук потенційних клієнтів та їх заохочення до використання консультаційної допомоги. Компанії, що дотримуються політики агресивного збуту, використовують у своїй практиці маркетинговий досвід окремих провідних консультантів-партнерів, які мають певний авторитет в бізнес-середовищі.

Досвід роботи консалтингових фірм, як зарубіжних, так і вітчизняних, переконує у перевагах організації виконання консультаційних робіт проєктним методом.

Розглядаючи консультаційне завдання як проєкт, управління фірмою бере на себе процес планування, організації, стимулювання і контролю окремих консультаційних проєктів в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.

Внаслідок цього головною структурною одиницею управління стає не консультант, а консультаційний проєкт, що здійснюється проєктною групою (командою).

Управління проєктом спрямоване на вирішення таких завдань, як:

- визначення і обґрунтування цілі;
- побудова організаційної структури;

- визначення необхідного обсягу робіт;
- добір персоналу необхідної кваліфікації;
- підготовка всієї потрібної документації;
- визначення термінів виконання проекту і графіка його реалізації;
- оцінка необхідних ресурсів;
- калькулювання і аналіз витрат проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консультаційних проектів і проектних груп (проект-менеджери). Вони виконують наступні функції:

- просування консалтингового продукту на ринок;
- пошук і переговори з потенційними клієнтами;
- проведення попереднього дослідження клієнтської організації;
- розробку і надання клієнту консультаційної пропозиції, узгодження окремих пунктів договору на виконання робіт;
- управління консультаційним проектом;
- структурування робіт з проекту;
- здійснення календарного планування проекту;
- визначення необхідних ресурсів для виконання проекту, у тому числі чисельного і персонального складу команди консультантів;
- розподіл робіт і визначення матриці відповідальності;
- технічне керівництво консультантами, зайнятими виконанням проекту;
- ведення або контроль за наданням необхідної документації проекту;
- забезпечення зв'язку з клієнтом, організація робочих зустрічей замовника з керівництвом консультаційної фірми;
- огляд і підготовку поточних і заключного звітів при виконанні консультаційного проекту;
- мотивацію членів команди;
- контроль за ходом реалізації проекту, коригування планів виконання робіт і узгодження з клієнтом можливих змін у ході реалізації проекту.

Однією з найважливіших функцій менеджера проекту є структурування робіт з

проєкту. Структурування є невід'ємною частиною загального процесу управління проєктом, яке включає визначення його цілей, а також підготовку плану проєкту, матриці розподілу відповідальності і обов'язків.

До головних завдань структурування проєкту слід віднести:

- поділ проєкту на блоки (етапи, стадії);
- розподіл відповідальності за окремі елементи проєкту;
- погодження запланованих витрат часу з наявними ресурсами часу консультантів у випадку, якщо вони задіяні у виконанні декількох проєктів;
- точну оцінку необхідних витрат — матеріалів, часу, інших ресурсів;
- погодження окремих робіт проєкту у часі;
- перехід від загальних цілей до персональних завдань членам команди.

Проблеми професії консультанта перебувають у фокусі уваги як консалтингових організацій та їх об'єднань, так і споживачів консультаційних послуг. Одним із способів захистити клієнтів від неякісних послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування. Прагнення отримання гарантій високої якості консультаційних послуг спричиняє бажання введення стандартів консультування і надання документа, який підтверджував би компетентність консультанта та наявність його права здійснювати консультаційну допомогу.

Видача таких посвідчень має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів. Проте питання про членство у аналогічних асоціаціях зарубіжних країн вирішується по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє вносити консультантів, які отримали ступень повних та почесних членів, до професійного реєстру. Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта при наявності у претендента відповідної освіти, досвіду та рекомендацій від клієнтів.

Отримання посвідчень є добровільною справою, нерегламентованою нормативною базою. На відміну від сертифікації ліцензування здійснюється

державними установами або професійними асоціаціями, яким надано право ліцензування зі збереженням керівництва та контролю з боку держави.

Законодавство України передбачає необхідність одержання ліцензії на здійснення деяких видів консалтингових послуг. Насамперед, це право роботи з приватизаційними документами (майновими сертифікатами), проведення всього комплексу робіт, пов'язаного з аудитом та оцінкою майна, надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення.

Проте питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним.

До позитивних сторін ліцензування слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що:

- видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
- ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності);
- ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

В Україні сертифікації і ліцензуванню підлягають три види діяльності: аудиторська діяльність (Аудиторська палата України); роботи, пов'язані з приватизаційними документами (Фонд державного майна України); освіта (Міністерство освіти).

Видача суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій здійснюється на основі «Положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів діяльності», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 травня 1994 року за №316.

Ліцензування аудиторської діяльності (видача ліцензій) здійснює Аудиторська

палата України. Право на одержання ліцензій мають юридичні особи (аудиторські фірми) і фізичні особи (приватні аудитори) України. Термін дії ліцензії — до п'яти років, але не більше терміну дії сертифіката аудиторів (фундаторів).

4. Моделі та стратегії консультаційної діяльності

Залежно від функцій консультанта та клієнта розрізняють загальні моделі консультаційного процесу:

1. **Експертна модель**, за якою консультант розробляє, а клієнт отримує проєкт розв'язання проблеми, самостійно ним виявленої та сформульованої.

Модель базується на переважно постадійному поділі функцій консультанта і клієнта в консультаційному процесі та широко застосовується у продукуючому консалтинговому обслуговуванні.

Основні функції консультанта: продукування інтелектуального консалтингового продукту як проєкту вирішення проблеми клієнта. Проблема клієнта, що розв'язується, для консультанта є стандартною, типовою. За своєю роллю у консультаційному процесі консультант є експертом.

Основні функції клієнта: визначення та формулювання проблеми на початковій (передконтрактній) стадії; надання необхідної інформації та засвоєння рекомендацій консультанта на основній (контрактній) стадії, самостійне впровадження рекомендацій консультанта.

У консалтингу ця модель не одержала широкого поширення. Вважається, що головна причина цього полягає в тому, що успіх проведених змін у клієнтській організації у значній мірі залежить від здатності її управлінської ланки встановити дійсні проблеми, її готовності й уміння самостійно реалізувати програму організаційних змін у вигляді управлінських рішень. Саме тому на етапі прийняття управлінських рішень залучається консалтингова фірма. І в цьому плані модель відкриває для консультанта досить широкий спектр можливостей при формуванні ним інноваційних управлінських рішень як результату його консультаційної

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

2. Проектна модель («лікар – пацієнт»): консультант визначає, формулює проблему клієнта та розробляє проект її рішення, який отримує клієнт.

Модель базується на переважно постадійному поділі функцій консультанта і клієнта, але передбачає їх співпрацю з діагностики та формулювання проблеми як на початковій (передконтрактній), так і на основній (контрактній) стадіях консультаційного процесу, застосовується при продукуючому консалтинговому обслуговуванні.

Основні функції консультанта: попередня діагностика та формулювання проблеми клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу, додаткова діагностика та уточнення формулювання проблеми, розробка проекту її розв'язання на основній (контрактній стадії). Проблема клієнта для консультанта є нестандартною, нетиповою, що обумовлено специфікою клієнтської організації, її внутрішнього та зовнішнього середовища, але вона не виходить за межі його професійної компетенції. Консультант виступає в ролі діагноста проблеми та проектанта-розробника проекту її розв'язання.

Основні функції клієнта: надання необхідної інформації, участь у діагностиці та формулюванні проблеми, аналіз та засвоєння рекомендацій консультанта та самостійне їх впровадження.

Модель забезпечує більш професійний підхід до здійснення діагностики і є більш міцною базою для розробки рекомендацій, ніж модель «експерт – клієнт». У моделі «лікар – пацієнт» консультант практично не має змоги впливати на процес впровадження рекомендацій, тому що постійно натрапляє на недовіру та страх, відкритий або замаскований опір їх діям з боку персоналу клієнтської організації.

Існує цілий комплекс причин, які викликають опір змінам. До них можна віднести: можливу зміну звичної роботи у зв'язку зі зростанням її складності,

збільшення обсягу, порушення сталого порядку її виконання; почуття невизначеності, що з'являється зі звісткою про зміни. Немаловажними причинами є й суб'єктивне некритичне відношення до майбутніх змін; страх погіршення службового становища й ін. Також, опір змінам пов'язаний зі змістом та організацією самих змін.

Щоб кардинально й оптимально вирішити проблему опору змінам, консультантам варто використовувати триетапну модель процесу змін.

Етап перший – «розморожування», тобто розслаблення якісних характеристик існуючих залежностей, зв'язків і відносин, що склалися у клієнтській організації.

Етап другий – «зміна», коли всередині самої організації йде пошук допомоги для пом'якшення або усунення виниклих протиріч.

Етап третій – «заморожування», тобто закріплення тих позитивних змін, які запропоновані консультантами і підтримані значною частиною керівників та співробітників клієнтської організації.

3. Процесна модель («повне співробітництво») передбачає постійну співпрацю консультанта та клієнта, характеризується як постадійним, так і внутрішньостадійним поділом їх функцій, що забезпечує високий рівень ефективності процесу консультування, застосовується при повному консалтинговому обслуговуванні.

Основні функції консультанта: діагностика, формулювання проблеми клієнта, проектування її розв'язання, навчання персоналу клієнта, супровід впровадження рекомендацій.

Проблема для консультанта є: а) новою (унікальною), потребує інноваційних підходів та рішень; б) стратегічною, що диктує необхідність розробки комплексу заходів її розв'язання, що охоплюють всі напрями та аспекти господарської діяльності клієнтської організації. Консультант сполучає ролі експерта, діагноста, проєктанта та координатора співпраці з клієнтом з розв'язання проблеми.

Клієнт є активним учасником консультаційного процесу на всіх його стадіях.

Найпоширенішою, в рамках моделі, є групова робота, під якою розуміється спільна діяльність людей (керівників організації і фахівців) у групах по три-сім осіб з метою вирішення певної проблеми. Члени групи самі встановлюють регламент спілкування, самостійно направляють свою діяльність і подають результати своєї

роботи управлінському консультанту. Група покликана виконати дії за двома важливими напрямками: поліпшення горизонтальної комунікації і взаєморозуміння в рамках певної ділянки організації, а також одержання нових ідей. Робота в групі підвищує активність її учасників при одночасному стимулюванні їх до знаходження нових варіантів, дає можливість взаємно доповнювати один одного, підвищує інтерес до роботи. Консультант виступає у групі як координатор, що направляє її діяльність своєю ненав'язливою увагою, пригальмовуючи дії занадто активних членів і активізуючи пасивних

4. Модель навчального бізнес-консалтингу

По-перше, ця модель є додатковою щодо всіх моделей консультаційного процесу, оскільки від засвоєння клієнтом рекомендацій залежить ефективність консалтингу та репутація консультанта. По-друге, навчальний консалтинг може бути окремим напрямом діяльності консалтингової фірми у формі проведення конференцій, семінарів, тренінгів.

Експертна, проєктна, процесна, навчальна моделі консультаційного процесу є загальними для всіх видів консалтингової діяльності, але при здійсненні кожного з яких можуть застосовуватися специфічні моделі, що відображають їх особливості.

Стратегія консалтингової компанії, як рішення, що розраховане на довгостроковий період, стосується найважливіших аспектів функціонування фірми:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення технологічної стратегії;
- визначення розміру та темпів зростання компанії;
- взаємодія з конкурентним середовищем.

Варто зазначити, що стратегія консалтингової діяльності є дуже чутливою до вимог інноваційних процесів та зовнішнього середовища, що великою мірою зумовлено структурою персоналу консалтингової компанії. Визначення діапазону послуг є основним блоком стратегії консалтингової фірми. Для його формування необхідно визначити природу та коло послуг компанії.

Існує чотири альтернативи стратегії консультування.

Стратегія надання консультаційних послуг №1.

Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами. Найпоширенішою класифікацією послуг в межах даної альтернативи є наступна:

- фінанси;
- маркетинг;
- управління та організація виробництва;
- загальне управління та ін.

У фірми з такою стратегією можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, які не під силу подолати дрібній фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг №2.

Класифікація послуг відбувається на основі проблемного критерію. Так, консультанти пропонують свої послуги у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміни форм власності та ін.. Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з наступним консультуванням процесу та здійсненням необхідного фінансового, технологічного, організаційного супроводу.

Стратегія надання консультаційних послуг №3.

Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, використовуючи спеціальні підходи, моделі, власні запатентовані алгоритми та системи управління. Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

Стратегія надання консультаційних послуг №4.

Консультанти зосереджують увагу клієнтів не на змісті та результаті консалтингу, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми. Таким чином, компанія пропонує не саму послугу, а метод.

Визначення базових клієнтів.

Організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент.

Споживча площа консалтингової компанії може бути розглянута з наступних позицій:

- обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);
- обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництво, логістика);
- обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
- географічний поділ ринку;
- обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.

Організація повинна визначити частку державних організацій у її споживчому колі. Окремі консалтингові компанії розвинутих країн визначають її на рівні 20-30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує фірма.

Технологічна стратегія.

Як будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають *життєвий цикл*. Вони проходять через стадії проєктування і розробок, апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має часовий вимір. Так, деякі послуги застарівають, і їх слід замінити швидше, ніж інші.

Кожна консалтингова компанія повинна прийняти рішення стосовно доцільності проведення дослідження з розроблення нових послуг. Індивідуальні консультанти та малі фірми не можуть реалізовувати великі дослідницькі проєкти через брак ресурсів. Як правило, вони підключаються до поточних досліджень в університетах, що спеціалізуються на питаннях управління. Великі та середні фірми самостійно проводять дослідження, спрямовані, головним чином на розробку нових послуг. Досить часто ці дослідження призупиняються через надмірну завантаженість персоналу оперативною роботою. Тому деякі вчені-теоретики успішно конкурують з професійними консультантами: вони здатні вийти на ринок з новими продуктами, підкріплюючи свої поради фундаментальними дослідженнями.

Розмір і темпи зростання фірми.

Рішення щодо даного питання залежить від обсягів ринку консалтингової компанії, спектра запропонованих нею послуг, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг. Консалтингові компанії суттєво залежать від їх кадрової структури. Та компанія, що обирає консервативну стратегію з метою збереження команди спеціалістів, стикається з проблемою старіння персоналу та його навичок. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу. Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, стикається з проблемами рекрутингу професіоналів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

Взаємодія з конкурентним середовищем.

Лише крупні інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом. Поширений прийомом у межах виконання консалтингових проєктів є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та пануванню єдиної філософії консультування серед професіоналів.

Контрольні питання:

1. Охарактеризуйте зовнішніх і внутрішніх консультантів. В чому полягають їх переваги та недоліки?
2. Дайте характеристику організаційно-правових форми консалтингової діяльності.
3. Які стадії притаманні консультаційному процесу?
4. Розкрийте зміст та види консультант-клієнтських відносин у сфері бізнес-консалтингу.
5. У чому полягає роль клієнта у консультаційному процесі?
6. Що є метою консультанта та клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу?

7. Які технологічні процеси забезпечують здійснення різних стадій консультування?
8. Які принципи розробки консультаційної пропозиції?
9. Поясніть технологію розробки варіантів рішення проблеми та вибору найкращого.
10. Які професійні дії здійснює консультант на стадії упровадження консультаційного проєкту?
11. Яка мета аналізу консультаційного процесу та його результатів на заключній (післяконтрактній) стадії консультаційного процесу?
12. Охарактеризуйте основні структури управління консалтингових фірм.
13. В чому полягають особливості ліцензування та сертифікації консалтингової діяльності?
14. Охарактеризуйте основні моделі та стратегії консультаційної діяльності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ

ТЕМА 5. ПІДГОТОВКА ДО КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ

Мета: розкрити механізм здійснення підготовки до консультування, механізм укладання угод на консультування, механізм здійснення діагностики діяльності організацій, механізм застосування технічних прийомів в процесі діагностики

План

1. Підготовка до консультування Розробка угод про консультування
2. Теоретико-методологічні основи діагностики діяльності організації
3. Технічні прийоми діагностики: сутність та особливості застосування

Основні терміни та поняття

Консультаційна пропозиція. Угода на консультування, її структура і зміст. Види консультаційних угод. Діагноз. Попередній діагноз. Джерела отримання інформації

для проведення діагностики. Напрямки діагностики. Науковий інструментарій (апарат) діагностики. Методи діагностики. Системний підхід до проведення діагностики організації. Загальні принципи діагностики. Види діагностики.

Технічні прийоми діагностики. Традиційні прийоми економічної діагностики. Математичні прийоми діагностики. Ряди динаміки. Моментні та інтервальні динамічні ряди. Відносні і середні величини. Графічні прийоми. Евристичні прийоми. Прийом колективної експертної оцінки. Прийом інверсії. Прийом мозкового штурму. Морфологічний аналіз. Прийом контрольних питань. Прийом колективного блокнота.

Факторний аналіз результатів діяльності організації. Горизонтальний (часовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Трендовий аналіз. Аналіз коефіцієнтів. Порівняльний (просторовий) аналіз. Детермінований факторний аналіз. Стохастичний аналіз. Прямий факторний аналіз. Зворотний факторний аналіз. Однорівневий і багаторівневий факторний аналіз. Статичний і динамічний факторний аналіз. ретроспективний і перспективний факторний аналіз. Адитивний взаємозв'язок. Мультиплікативний взаємозв'язок. Кратна залежність результативного показника від факторів. Комбінований (змішаний) взаємозв'язок. Спосіб ланцюгових підстановок. Спосіб абсолютних різниць. Спосіб відносних різниць. Спосіб пропорційного ділення. Індексний спосіб. Агрегатні індекси. Інтегральний спосіб.

Література: [2], [3], [6], [8], [10], [14]

1. Підготовка до консультування.. Розробка угод про консультування

Процес консультування включає значний обсяг роботи, який можна об'єднати в наступні етапи:

- підготовка та укладення угоди;
- діагностика проблеми клієнта;
- розробка плану вирішення проблеми;

- впровадження необхідних змін;
- завершення консультування

Підготовка є **початковим етапом** будь-якого процесу консультування. На цій фазі консультант і клієнт зустрічаються, намагаються якомога більше дізнатися один про одного, обговорюють і визначають проблему, і на основі цього узгоджують обсяг завдання і методологію його виконання. Результати початкових контактів, обговорень, досліджень і досвіду планування потім відображаються в угоді про надання консультацій, підписання якої можна вважати завершенням цього початкового етапу.

Підготовка – це, в основному, вправа на сумісність. Клієнт хоче бути впевненим, що він має справу з правильним консультантом, а консультант хоче бути впевненим, що він є тим, хто потрібен клієнту, або що його консалтингова організація може впоратися з проблемами клієнта.

Саме клієнт запросив консультанта або погодився розглянути його пропозиції і мав конкретну мету. Але може статися так, що він звернувся до консультанта з великими надіями або вважав його останньою надією подолати кризу.

Однак консультант є сторонньою особою для організації. Як наслідок, може виникнути недовіра, невпевненість і тривога. Консультант, очевидно, вже був у подібних ситуаціях. Однак він знає, що кожна організація унікальна, і хоча його успішний досвід роботи з іншими клієнтами дуже корисний, він не гарантує успіху з новим клієнтом.

Таким чином, контакти та дії на початковому етапі консультаційного процесу мають досягти набагато більше, ніж визначення умов роботи та підписання контракту. Досвід показує, що основою успішного виконання завдання є встановлення відносин взаємної довіри та взаєморозуміння на ранній стадії, досягнення повної згоди щодо співпраці та оптимізму на початку завдання.

Одним із способів є встановлення контакту з потенційними клієнтами без потреби консультанта. Будь-який контакт допомагає клієнту запам'ятати ім'я консультанта в майбутньому. Якщо консультант зв'язується з клієнтом, про якого достатньо інформації, він може продемонструвати свою обізнаність з проблемами

клієнта і запропонувати щось значуще. Шанси такої ініціативи до призначення досить високі, а також коли консультанта представляє інший клієнт, який користувався його послугами в минулому.

Але в більшості випадків першим контактує саме клієнт. Це означає, що він помітив деякі проблеми в роботі та управлінні організацією і хоче найняти консультанта.

Крім того, має бути причина, чому він звертається до конкретного консультанта:

- усвідомлення його професійної репутації;
- наявність позитивних відгуків про роботу даного консультанта від колег по бізнесу;
- інформація про консультанта в реєстрі або довіднику;
- публікації консультанта або його виступи на конференціях із питань управління;
- минулі зв'язки з консультантом.

Важливість поведінки та дій консультанта під час перших зустрічей з клієнтом неможливо переоцінити. Фактично, коли зустрічається з клієнтом для обговорення конкретного завдання, консультант ще знаходиться в процесі маркетингу своїх послуг і невідомо, буде підписаний контракт чи ні.

Таким чином, першу зустріч слід розглядати як можливість завоювати прихильність клієнта і справити на нього гарне враження. Консультант хоче обов'язково зустрітися з особою, яка приймає рішення – людиною, яка не лише технічно зацікавлена в завданні, але й може провести діагностичну роботу та надати ресурси, необхідні для виконання завдання. Якщо керівник вищої ланки великої компанії погоджується зустрітися з консультантом, то консалтингова організація повинна надіслати представника такого ж стажу і кваліфікації.

Питання про те, хто повинен провести першу зустріч з клієнтом, може бути проблемою, якщо консультаційна компанія має одну групу консультантів (зазвичай старших) для обговорення завдань та іншу групу (включаючи як старшого, так і молодшого персоналу) для їх виконання. Деякі клієнти знають про такий характер надання послуг і не заперечують проти цього, але багатьом клієнтам це не подобається. Вони слушно підкреслюють, що продуктивні відносини між

консультантами і клієнтами починаються з першої зустрічі, і саме в цей момент клієнти вирішують, чи хочуть вони працювати не тільки з консалтинговою організацією, а з конкретними її співробітниками. Їм не подобається, коли консалтингову організацію спочатку представляють відомі фахівці. Щоб справити враження на клієнта, виконання робіт доручено спеціалістам нижчого класу.

Перші зустрічі вимагають ретельної підготовки консультанта. Він збирає важливі дані про клієнта, що дозволяє орієнтуватися в його оточенні та проблемах, характерних для його сфери діяльності.

Клієнт не хоче, щоб консультант пропонував готові рішення, але очікує, що він знає проблеми в його організації. Консультант повинен знайти спосіб вміло це продемонструвати. Збираючи інформацію для розуміння проблеми, консультанти починають з'ясовувати, який продукт виробляє клієнт або яку послугу він надає.

Характер продуктів або послуг дає змогу віднести клієнта до певного сектора економіки чи галузі з відповідними характеристиками та діловою практикою.

Консультант збирає інформацію за такими пунктами:

- використана термінологія;
- характер і розташування ринків;
- методи та практики ведення бізнесу в галузі;
- закони, правила та звичаї, що діють у галузі;
- історія та розвиток;
- поточний економічний клімат і основні галузеві тенденції та проблеми.

Зустріч між консультантом і клієнтом проходить у формі розмови, під час якої кожна сторона намагається більше зрозуміти іншу. Консультант повинен спонукати клієнта розкрити свої проблеми, труднощі, надії та очікування. Традиційно дискусія починається із загальної ситуації, потім переходить до конкретних питань і, нарешті, зосереджується на реальній проблемі.

Ставлячи питання і вислуховуючи відповіді, консультант оцінює, які практики управління клієнт вважає доречними, як він сприймає консультування і наскільки він хоче працювати з консультантами. Консультант вирішує, як описати характер і метод консультації щодо проблеми. Він повинен бути впевнений, що клієнт розуміє свою

роль і обов'язки. Змушувати когось негайно прийняти рішення – погана тактика, яка може все зіпсувати. Також недобре, якщо у клієнта складається враження, що консультант намагається отримати роботу, тому що у нього мало роботи. Консультант не повинен просити про співпрацю, якщо є очевидне непорозуміння. Якщо точки зору консультанта і клієнта не збігаються, краще залишити це завдання. Це може запропонувати як консультант, так і клієнт.

Якщо консультант і клієнт вирішать, що вони зацікавлені у співпраці, необхідно відповісти на кілька додаткових запитань. За винятком випадків продовження раніше розпочатих заходів, неможливо приступити до завдань негайно без попереднього аналізу проблеми та планування роботи. Після першої зустрічі мають бути обговорені та узгоджені умови подальшої роботи. Якщо клієнт погоджується з попереднім діагнозом проблеми, ми можемо приступити до перевірки повноважень, використання необхідної документації та інформації; Залучення клієнтського персоналу; роль консультанта; ставлення працівників до досліджуваних питань; Терміни виконання попередньої діагностики та подання пропозицій клієнту, а також гонорар діагностики.

Консультаційні пропозиції – це документ, який супроводжує первинний контакт і передують остаточній домовленості про співпрацю між консультантом і клієнтом.

Консультаційні пропозиції є важливою складовою процесу консультаційних продажів і маркетингу. Пропозиції відображають власне бачення консультантом поточних проблем організації клієнта та попередні шляхи вирішення окремих проблем, які свідчать про ймовірність позитивного ефекту.

Клієнти часто розглядають ці пропозиції та використовують їх для підтвердження наявних або нових думок про консультанта та можливість роботи з ним.

Найбільш привабливі консультаційні пропозиції – це ті, які показують, що консультант бачить проблеми клієнта; розуміє потреби клієнта; має реалістичний план дій для вирішення конкретних проблем; розуміє менталітет клієнта та методологію прийняття ним рішень; розуміє умови (конкурентне середовище,

політичні, фінансові, технічні тощо), в яких працює клієнт; вміє визначити важливість і ступінь невідкладності проблем, що вирішуються.

Зміст консультативних пропозицій традиційно має бути поділено на розділи, які містять наступну інформацію:

1. Назва проблеми.
2. Короткий план розв'язання задачі.
3. Досвід консультантів у вирішенні проблеми подібного масштабу.
4. Визначення ролей і повноважень консультантів і персоналу фірми-клієнта відповідно до обраної моделі консалтингу.
5. Система контролю виконання запланованих робіт.
6. Попередня оцінка вартості консультації та організації оплати.

Інформація, представлена вище, організована в чотири частини консультаційних пропозицій (технічна, кадрова, кваліфікаційна та фінансова), які послідовно відображають майбутній процес консультацій.

1. Технічний розділ

Опис проблеми. Визначення проблеми та з'ясування основних потреб клієнта є ключовим моментом у переговорах між учасниками консультування. Короткий виклад поточних проблем клієнта складає консультант на основі попередньої діагностики організації клієнта з урахуванням впливу можливих майбутніх змін, виявлених консультантом під час діагностики (вплив макрофакторів, психологічний клімат середовища тощо).

Постановка цілей і шляхів їх реалізації. Шляхи і способи реалізації завдань повинні бути описані досить докладно, але коротко і зрозуміло для клієнта. Доцільніше було б супроводжувати кожну запропоновану інновацію кількісними розрахунками її прогнозованого ефекту та описом її соціального та управлінського призначення.

Цілі запропонованих змін мають бути чітко сформульовані та представлені в кількісному та якісному вираженні.

Найважливішим аспектом пропозиції є визначення результатів і компетентних доказів того, чому переваги запропонованого консалтинговою фірмою підходу,

досвіду персоналу проєкту та часу його завершення є кращими, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. Пропозиція встановлює стандарт якості роботи.

На початку переговорного процесу існує небезпека, що клієнт чекає «моменту» результатів консультації. Тому в цьому розділі слід описувати реальні результати, на які можна розраховувати, а не оптимістичні, примарні обіцянки. Уникнути ризику зіпсувати свою репутацію можна лише зваженими, реалістичними пропозиціями. планування ресурсів.

Планування ресурсів. Консультант повинен визначити ресурси, необхідні для впровадження запропонованого нововведення. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, які надає консультант (час консультації, спеціальні розрахунки, дослідницькі роботи, юридична допомога тощо). Цей вид ресурсу оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом договору консультування.

Також повинні бути задіяні ресурси клієнта, а саме: організація навчання та інформування персоналу для інноваційних процесів, забезпечення відповідними джерелами інформації, організація експериментів, виконання окремих обчислювальних операцій тощо. Власний внесок клієнтської організації також повинен мати своє ціннісне втілення.

Вибір моделі консультування та визначення ролей. Перед підписанням контракту з клієнтом консультант повинен узгодити відповідний стиль консультування, який вказує на ролі консультанта та клієнта, а також індивідуальні обов'язки членів консультаційної групи та співробітників організації-клієнта, які є бере участь у процесі консультації.

Крім того, необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за проведення та успішність консультації та коло питань, що потребують безпосередньої участі.

Механізм взаємовідносин між консультантом і клієнтом регулюється обраною моделлю їх співпраці. Теоретичні поведінкові моделі (експерт-клієнт, лікар-пацієнт, співпраця) зрідка використовуються в чистому вигляді. Тому при виборі моделі необхідно детально описати поведінкову роль учасників консультації відповідно до запланованих заходів.

Графік виконання завдання. Процес консультування може здійснюватися за основними етапами, виконання та початок яких слід контролювати за часом календарного графіка. Проте діяльність плану можна структурувати відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках необхідно враховувати характер і тривалість дій консультанта і клієнта в певні періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі відносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний графік, який є обраним інструментом для контролю за режимом консультування та підтримання належного темпу роботи.

2. Штатний розділ.

Персональний склад консалтингової групи надається клієнту із зазначенням імен і посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати керівника проекту і старших консультантів, які розподіляють і контролюють виконання робіт. Крім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, може бути вказана тривалість перебування кожного консультанта в організації-клієнті.

3. Кваліфікаційний розділ. Опис практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди можна пов'язати з кадровим розділом. Розділ про кваліфікацію часто містить короткий огляд як консалтингової фірми в цілому, так і кожного працівника, який бере участь у консультуванні.

У цьому розділі можна розмістити інформацію про особистий практичний досвід кожного консультанта у вирішенні подібних завдань.

Однак існує два типи ризиків при поданні такої інформації.

По-перше, опис досвіду членів команди може призвести до відхилення пропозиції клієнта, що створює враження недостатньої компетентності консультанта; з іншого боку, консультаційні установи можуть брати участь у програмі різноманітних проектів, у яких вони мають донести бажання клієнтів.

Кваліфікаційний розділ, що є ключовим під час переговорів, може відігравати вирішальну роль у долі угоди про співробітництво.

4. Фінансовий розділ.

У пропозиціях повинна фігурувати конкретна величина вартості

консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із вказанням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути проінформований про вартість консультації та розмір заробітної плати консультанта. Крім того, необхідно надати орієнтовну інформацію щодо вартості робочого часу, необхідного для консультації. Сума остаточної вартості консультаційної допомоги розраховується відповідно до рівня складності роботи, ціни та диференціації відповідно до кваліфікації консультантів та можливих знижок. Також необхідно вказати можливість збільшення попередньої вартості послуги та наявність непередбачених витрат. Не обов'язково, але є елементи консалтингової послуги та системи моніторингу ефективності. У цьому розділі описується механізм моніторингу реалізації консалтингового проєкту в системі консалтингової фірми, а також система спільного контролю.

Спільний контроль може бути реалізований шляхом створення комітету, до складу якого входять представники замовника та представники консалтингової компанії (директор компанії, керівник проєкту). Засобом контролю може бути ведення системи обліку використання робочого часу.

Надання пропозицій клієнту є дуже важливим елементом співпраці. Щоб пропозиція була успішною, недостатньо, щоб консультант чітко розумів завдання. Він повинен викласти свої погляди на папері таким чином, щоб інші люди могли їх зрозуміти. Це можуть бути особи, які не зустрічалися з ним при першому приході в організацію клієнта і формують свою думку лише на основі письмової пропозиції.

Клієнта має вразити технічний рівень пропозиції та ділова форма її подання. Вступний етап вважається успішним, коли консультант і клієнт укладають угоду про доручення або зобов'язання спільно працювати над проєктом.

Метою укладення договору є чітке спрямування спільної роботи та захист інтересів обох сторін. На будь-якій стадії завдання характер і важливість проблеми можуть змінитися і на перший план можуть вийти нові пріоритети. Це також розвиває можливості консультанта та клієнта та їхні думки про те, який підхід є найбільш ефективним у вирішенні проблеми. Зрозуміло, що професійний консультант не буде наполягати на продовженні контрактної роботи, якщо вона більше не є необхідною

та накладає на клієнта надмірні витрати.

Незалежно від того, яка форма контракту використовується, необхідно вирішити, на яких умовах і як консультант або клієнт може розірвати контракт або запропонувати переглянути його. У деяких випадках краще обмежитися лише одним етапом завдання (наприклад, виявлення факторів і детальна діагностика) і приймати рішення про проведення робіт лише тоді, коли буде зібрано та враховано достатній обсяг інформації.

Після обговорення консультаційних пропозицій і досягнення взаєморозуміння консультант і клієнт підписують консультаційний договір.

Договір (контракт) – це документ, який юридично регулює службові відносини сторін при виконанні консультаційного завдання і містить перелік обов’язків і функцій консультанта і клієнта.

Договір може бути укладений як в усній, так і в письмовій формі.

Усна домовленість не допускає повторення початкових умов співпраці через відсутність свідків або неможливість встановлення результативності роботи.

Письмова угода формально чи неформально визначає характер умов між консультантом і клієнтом.

Таким чином, якщо консультант надсилає клієнту проєкт договору, а клієнт підтверджує свою згоду з умовами, то договір вважається простим неофіційним контрактом.

При цьому документ повинен містити п’ять обов’язкових елементів.

1. Пропозиції. Якщо консультант пропонує на розгляд клієнта проєкт договору, останній повинен підкреслити прийнятність консультаційних ідей. Пропозиції консультанта, які викладаються в контракті, повинні бути короткими, але достатньо чіткими та детально описувати запропоновані заходи.

2. Прийняття. Прийняття запропонованої домовленості про трансакцію має бути зафіксовано. Як правило, це вимагає від майбутнього клієнта письмової ратифікації договору та прийняття всіх зазначених у ньому умов. У деяких ситуаціях прийняття може бути частковим, і договір є дійсним лише в певних аспектах. Таким чином, договір можна вважати прийнятим, якщо клієнт погоджується виконувати

деякі або всі умови контракту, представлені консультантом, навіть якщо письмове підтвердження не отримано. Звичайно, такий спосіб укладання договору несе в собі певний ризик і може використовуватися лише за наявності професійної довіри та впевненості у взаємній діловій сумлінності сторін.

3. Винагорода. Гонораром має бути будь-що цінне, обіцяне або надане клієнтом консультанту в обмін на його послуги. Договір, звичайно, повинен містити обіцянку клієнта оплатити або надати інші переваги консультанту за його роботу.

4. Компетентність. Договір не може бути укладений особами, які не мають достатньої для цього компетентності, тобто неповнолітніми, психічно хворими або особами, які під час укладення договору перебували в нетверезому стані. Вік для укладення договорів регулюється чинним законодавством.

5. Правомочність. Договір, укладений з метою вчинення протиправних дій і правочинів, є недійсним. Найчастіше відносини співпраці між консультантом і клієнтом регулюються офіційною письмовою угодою. Його форма може бути визначена поточним порядком оформлення документів. Але основний офіційний консалтинговий договір повинен містити традиційні питання цього продукту та деякі нюанси.

Консультаційні угоди відрізняються за складністю та обсягом, залежно від характеру та важливості консалтингового проєкту та характеру клієнта, який обслуговується.

Нижче наведено загальну структуру офіційного контракту, який використовується в передовій консалтинговій практиці. Склад статей і їх зміст можуть змінюватися в залежності від специфіки консультаційного завдання.

Простий договір або письмова ратифікація клієнтом не вимагає таких деталей. Якщо консультант одразу додає свої пропозиції до договору, то він може безпосередньо вказати їх у певному пункті договору та додати окремим документом.

Структура офіційної консультаційної угоди.

1. *Сторони угоди.* Найменування сторін, які беруть участь у договорі, із зазначенням дати підписання документа.

2. *Строк угоди.* Вказуються початок і кінець операції або кількість годин

фіксованого періоду роботи консультанта. Період може бути відкритим і закритим. У відкритому договорі враховується лише те, що конкретна робота повинна бути виконана консультантом, без встановлення терміну її виконання. У договорі також може бути зазначено, що тривалість роботи залежить від поступового задоволення сторін.

3. *Режим роботи консультанта.* Якщо договір містить детальний опис консультаційної діяльності та перелік послуг, які будуть надаватися, а також опис стилю запропонованої консультації, то слід визначити наступні пункти:

- послуги, які надає консультант;
- організація процесу надання необхідної документації та її синхронізація з напрямком проєкту;
- характер проміжних звітів, які вимагає консультант, час і терміни подання;
- обмеження щодо роботи консультанта (наприклад, угоди, які не дозволяють виконувати будь-які роботи для конкурентів);
- організація та порядок проведення необхідних періодичних зустрічей між консультантом і клієнтом під час виконання завдання;
- заплановані відрядження консультанта, контакти з контрагентами клієнта або необхідними суб'єктами ринкової інфраструктури та характер прийнятної для консультанта винагороди;
- право консультанта на використання ресурсів клієнта (оргтехніка, інформаційні засоби тощо);
- право консультанта використовувати інформацію третіх сторін, книги, журнали та іншу фінансову інформацію, якою володіє клієнт.

4. *Режим роботи клієнта.*

Роль, функції та організація найбільшого режиму допомоги в роботі консультанта, який повинен надавати клієнт, а також випадки і порядок його втручання безпосередньо в роботу консультанта і здійснення певних заходів контролю. та оцінка виконання завдання.

5. *Оплата послуг.* Визначення принципів, методу розрахунку та розміру заробітної плати консультанта, а також умов і порядку здійснення виплат. Оплата

консультаційних послуг може здійснюватися відповідно до етапів періодичного виконання консультаційних або окремих операцій із зазначенням суми та часу кожного платежу. Якщо клієнт бажає отримувати звіти про кошти, отримані консультантом, або вартість послуг, це має бути зазначено в договорі. Також слід задекларувати постійну вартість консультаційних послуг та можливі непередбачені витрати.

6. *Витрати.* Види позакошторисних витрат, які оплачує клієнт.

7. *Оплата при отриманні.* У договорі має бути визначено, коли має бути здійснена оплата послуг, порядок і термін оплати, а також санкції за порушення цього порядку. Наприклад, якщо рахунок-фактура, виставлений консалтинговою фірмою, не оплачується вчасно, можуть бути накладені додаткові платежі в розмірі певного відсотка від вартості боргу. Сума відсотків може коливатися в межах банківських відсотків.

8. *Умови припинення трудових відносин.* Цей розділ Угоди дозволяє Консультанту припинити надання послуг, якщо від Клієнта не надходять періодичні платежі. Загалом цей пункт не набирає чинності до моменту першого порушення замовником процедури фінансових розрахунків. Припинення трудових відносин є останнім заходом налагодження відносин, до якого вдасться консультант. Важливо, щоб у контракті були визначені підстави, за яких консультант може припинити роботу.

9. *Незалежність консультанта.* Незалежний статус консультанта не дозволяє йому брати участь у клієнтських програмах отримання прибутку чи ухилення від сплати податків. Клієнт також повинен розуміти, що консультант не є ні його співробітником, ні підлеглим.

10. *Делегування повноважень.* Консультант має право на свій розсуд наймати та залучати помічників, розподіляти обов'язки між ними, формувати команду та надавати свої особисті послуги. Також необхідно попередити клієнта про субпідряд з іншими консультантами.

11. *Додаткова робота.* Даний пункт договору дозволяє клієнту вносити зміни в окремі пункти договору, включати додаткові кошти, які надають додаткові послуги.

Будь-які доповнення до контракту повинні бути письмово погоджені обома сторонами до того, як консультант почне будь-яку додаткову роботу.

12. *Конфіденційність.* Консультант і його помічники зобов'язуються зберігати конфіденційність будь-якої інформації, наданої консультанту і пов'язаної з проєктом, а також комерційної таємниці клієнта.

13. *Виключне використання.* Цей пункт стверджує монополію клієнта на використання матеріалів та ідей, проданих йому консультантом. Може статися так, що відхилені в даному проєкті пропозиції консультанта згодом будуть використані замовником в інших проєктах. Це не в інтересах консультанта, тому в контракті має бути передбачено, що відхилені ідеї залишаються власністю консультанта.

14. *Обмеження відповідальності Консультанта.* У разі необхідності консультант може заявити, що будь-яка відповідальність за порушення транзакцій або помилки обмежується сумою збитків. Також можна встановити спеціальний максимум, який консультант зобов'язаний сплатити в разі провини у збитках. Проте слід розглянути можливість страхування професійної відповідальності від помилок і змін, а також страхування та захист консультантів.

15. *Форс-мажорні обставини.* Контракт має передбачати ситуації, коли жодна зі сторін не може контролювати порушення (аварії, стихійні лиха, збої з постачальниками тощо). У цьому випадку консультант і клієнт повинні захистити себе на випадок провалу проєкту.

16. *Реклама.* Існують обмеження щодо використання імені Клієнта для власного маркетингу Консультанта без письмової згоди Клієнта.

17. *Арбітраж.* Порядок вирішення спорів у разі непорозумінь між сторонами та порушення будь-якого пункту договору. Традиційно для вирішення спірних питань залучається третя незалежна особа (арбітр), який обирається за критеріями, встановленими угодою, та певною винагородою за послуги.

18. *Дотримання законів.* У договорі слід зазначити, що він відповідає чинному законодавству області.

19. *Припинення транзакції.* Будь-яка сторона може припинити виконання зобов'язань за Договором, письмово повідомивши іншу сторону за кілька днів. У

повідомленні повинні бути вказані причини, за яких сторона припиняє відносини.

20. *Підписання договору.* При підписанні договору представники кожної із сторін повинні мати відповідні повноваження та посади, визначені договором.

На документі повинні бути печатки компаній-консультантів і клієнтів, якщо ці компанії досить великі.

Залежно від теми та мети консультації, специфіки організації клієнта та специфіки ділових відносин між консультантом та клієнтом, а також обраного стилю та методу консультування, усі види консультаційних договорів поділяються на сім груп.

1. *Угода, що триває.* Цей тип контракту використовується, коли консультант регулярно відвідує організацію клієнта, бере участь у нарадах, окремих управлінських операціях, навчанні персоналу та індивідуальному консультуванні керівників вищої та середньої ланки. При такому способі організації договірної роботи консультант відвідує компанію клієнта 2-3 рази на місяць і є постійним незалежним членом топ-менеджменту. Тема і мета консультаційного завдання формується відповідно до поточних або перспективних проблем підприємства. Консультант може брати участь у довгострокових проєктах, розробляти стратегічний план розвитку підприємства чи вирішувати інші проблеми. Для клієнтського персоналу, який бажає отримати індивідуальну консультацію, спосіб консультування повинен бути визначений у наказі відповідно до змісту локальних проблем.

2. *Діагностична угода.* Залежно від виду діагностики угода може бути:

- на одноразову діагностику, яка може бути окремим замовленням або першим етапом комплексного договору і здійснюється за загальною схемою діагностики;
- повторна діагностика, під час якої підприємство регулярно відвідує група консультантів. Мета повторної діагностики – зрозуміти та пояснити проблеми клієнта, їх причини та тенденції розвитку в довгостроковій перспективі. При необхідності можливе проведення індивідуальних консультацій. Робоча група консультантів складається з двох-трьох осіб.

3. *Договір реалізації.* Договір про впровадження складається для відносної ясності та розуміння програми діяльності та одночасної необхідності консультаційної допомоги

в подоланні опору персоналу інноваційному процесу. Індивідуальні консультації надають співробітники клієнта, робота яких пов'язана з впровадженням. Використовується процесне консультування, кількість консультантів не перевищує трьох осіб.

4. *Договір про підвищення кваліфікації керівників.* В рамках контракту консультант організовує навчальний процес за умови, що всі навчальні матеріали, навчальні модельні ситуації та навчальні проблеми мають бути безпосередньо пов'язані з роботою цієї організації.

Керівники та спеціалісти підприємства можуть отримати індивідуальні консультації. Використовується процесне консультування. Склад і чисельність команди консультантів залежить від обсягу навчання та обсягу замовлень.

5. *Проектна угода.* Проектний контракт передбачає відбір консультантів для розробки проекту, вдосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційного проекту для нового підприємства). Кількість консультантів змінюється в залежності від обсягу замовлення.

6. *Договір про розвиток організації.* Договір на розвиток організації зазвичай регулює замовлення на комплексне консультування. Керівництво за участю консультанта та використовуючи запропоновану методологію проводить діагностику організації, розробляє її довгострокову стратегію розвитку та коригує існуючу. Індивідуальні консультації проводяться керівниками вищої ланки та ключовими відділами. Використовується процесне консультування, кількість консультантів не перевищує двох осіб.

7. *Договір на експертну консультацію.* Консультант відповідає на конкретні питання керівника підприємства, передбачаються консультації фахівців з актуальних питань

2. Теоретико-методологічні основи діагностики діяльності організації

Сучасний етап розвитку нашої держави зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Але основна увага

приділяється саме підприємству як первинній, основній, самостійній ланці народного господарства, що створює конкретні економічні блага, а отже, є першоосновою національного багатства України.

Якнайповніше уявлення про ситуацію на підприємстві можна отримати лише за допомогою аналізу його фінансового стану та результатів виробничо-господарської діяльності. Для подолання хоча б частини дестабілізуючих факторів доцільно підняти економічний аналіз підприємств та організацій на якісно новий рівень.

Слід зазначити, що поняття «діагностика» раніше вживалося переважно в медицині та означало мистецтво розпізнавання хвороби за її симптомами. При цьому керувалися певними правилами, що були розроблені на основі досвіду попередніх поколінь. В економічному значенні термін «діагностика» вживався здебільшого як синонім дослідження, вивчення чинників впливу на підприємницьку діяльність.

Діагностика – це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв’язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності.

Класифікація діагностики:

1. Залежно від характеру об’єкта

- **структурна діагностика** – передбачає дослідження підприємства і його підрозділів з позицій системного аналізу. Особлива увага при цьому приділяється оцінці відповідності структури підприємства його стратегічним цілям і завданням поточної діяльності.

- **організаційна діагностика** – застосовується для аналізу взаємодії підрозділів підприємства у процесі виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та виконання завдань, що передбачають досягнення соціального ефекту.

- **функціональна діагностика** – використовується з метою оцінки діяльності окремих підрозділів підприємства за допомогою спеціально розроблених критеріїв. Дозволяє опосередковано оцінити внесок підрозділів, відділів та інших структурних одиниць підприємства у досягнення його цілей та обґрунтувати рішення щодо проведення реорганізації підприємства.

2. Залежно від періодичності проведення

- **систематична діагностика** – передбачає комплексний моніторинг стану підприємства за допомогою системи заздалегідь встановлених параметрів та оцінку відхилень від їх нормального рівня.

- **епізодична діагностика** – не має системного характеру і проводиться лише в надзвичайних випадках, що суттєво знижує її ефективність.

3. Залежно від способу отримання та оцінки результатів

- **кількісна діагностика** – передбачає застосування кількісних методів аналізу стану підприємства з метою оцінки його поточного стану і тенденцій розвитку.

- **якісна діагностика** – застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики складно оцінити кількісно і необхідно вдаватися до експертних методів. У випадку комплексної діагностики враховуються результати застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки стану підприємства.

4. Залежно від явищ, що підлягають фіксації:

- **внутрішня діагностика;**
- **зовнішня діагностика.**

5. Залежно від характеру дослідження:

- **етіологічна діагностика** – система аналізу економічної діяльності підприємства, що побудована за принципом «від причини до симптому», тобто за принципом зосередження основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Така система діагностики дає змогу передбачати розвиток позитивних чи, навпаки, деструктивних процесів на підприємстві.

- **симптоматична діагностика** – це система аналізу, що передовсім фіксує позитивні чи негативні вияви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки. За створення такої системи на підприємстві аналітики основну увагу приділяють достовірності та повноті фіксації змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто система працює за принципом «від симптому до причини».

Здійснюючи діагностування підприємства, аналітики поряд з проведенням традиційного техніко-економічного аналізу слід визначати становище фірми на ринку своєї продукції, оцінювати її конкурентоспроможність, визначати стан її економічного потенціалу. За умов відносної невизначеності та динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність оцінювати теперішню ситуацію, її розвиток на основі якісних характеристик (параметрів) разом із кількісно визначеними показниками.

Діагностика як процес оцінки економічного стану підприємства повинна мати комплексний характер. З огляду на це її доцільно скерувати за такими **напрямами**:

1) ситуаційний аналіз підприємства:

- визначення місця, яке займає підприємство в загальному економічному просторі;
- визначення факторів, що впливають на функціонування підприємства;
- узагальнені характеристики фірми загалом.

2) діагностика організаційно-управлінського рівня підприємства:

- вивчення системи цілей підприємства та напрямків їх досягнення;
- оцінка організаційної структури підприємства;
- аналіз управлінських процесів на підприємстві.

3) діагностика фінансово-економічного стану підприємства:

- оцінка результатів та економічної ефективності діяльності фірми, її поточного фінансового стану;
- аналіз динаміки фінансових показників та чинників, що зумовили ці зміни;
- виявлення можливих джерел фінансування заходів щодо реструктуризації підприємства.

4) виробничо-господарський аналіз підприємства:

- оцінка рівня ефективності використання виробничих ресурсів підприємства;
- виявлення резервів підвищення ефективності їх використання.

5) діагностика кадрового потенціалу:

- з'ясування мети оцінки персоналу;
- визначення методів оцінки персоналу.

6) оцінка бізнесу і компанії:

- визначення видів оціночної вартості;
- вивчення методів оцінки вартості;
- аналіз оцінки майна підприємства;
- оцінка вартості підприємства в цілому.

У процесі здійснення діагностики виконують наступні **завдання**:

1. Ідентифікація стану об'єкта, що досліджується.
2. Визначення характеристик об'єкта і порівняння їх з характеристиками аналогічних об'єктів або нормативними значеннями.
3. Виявлення змін у стані об'єкта і оцінка факторів, що їх викликали
4. Прогноз тенденцій розвитку об'єкта.

Перелічені завдання мають загальний характер і при дотриманні послідовності виконання можуть вважатися основними етапами проведення діагностики. При цьому об'єкт діагностики у переважній більшості випадків визначається її напрямом.

Напрямки діагностики визначають об'єкти діагностики, від яких, у свою чергу, залежить вибір методів, які будуть розглянуті нижче.

Діагностика підприємства є необхідною передумовою для проведення процесів реструктуризації та реорганізації фірми. Існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою фірми та її внутрішнім середовищем викликає необхідність своєчасного адаптування цілей, стратегії фірми, її організаційних характеристик та функцій до нових ринкових умов.

Таким чином, процес діагностики економічної діяльності підприємства передбачає побудову системи аналізу, що уможливорює задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів.

Особливості діагностики

1. Процес діагностики – це не одноразова дія, а *постійна систематична діяльність*, ефективність якої значною мірою обумовлюється нагромадженням досвідом.

2. Ефективність функціонування кожного підприємства залежить насамперед від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища господарювання (з урахуванням власного

потенціалу підприємства). Базою для обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути глибокий *комплексний аналіз підприємства*. У ході такого аналізу всі сфери діяльності підприємства оцінюються з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимально ефективного (у тому числі і з погляду ліквідності, уникнення ризику банкрутства) використання наявних ресурсів, передовсім фінансових.

3. Система діагностики підприємства базується на використанні алгоритмів, технологій, методів і показників економічного аналізу, побудованих на інформаційній базі господарського обліку. З огляду на це, доцільно розглянути певні методологічні основи фінансово-економічного аналізу та господарського обліку, а потім сформувати комплексну систему діагностики діяльності підприємства. У даному разі **під системою діагностики** слід розуміти єдність концепції, підходів, принципів, механізмів, технологій та конкретних алгоритмів постійного простежування цільових точок соціально-економічної системи підприємства.

4. У процесі дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства основним слід уважати спроможність аналітика логічно відновити господарські операції, відображені у бухгалтерській звітності, та здатність відтворити у зворотному порядку процеси нагромадження (обліку) інформації.

Основне завдання аналітика – реконструювати реальність, котра міститься у звітності. Для цього необхідне знання методики бухгалтерського обліку, що використовується для фіксації господарських фактів.

Основний принцип аналітичного читання фінансових звітів – *дедуктивний*, тобто рух *від загального до часткового*. У ході такого аналізу ніби відтворюється історична і логічна послідовність господарських факторів і подій, напрямки та інтенсивність їхнього впливу на результати господарської діяльності.

Практикою фінансового аналізу **сформовано основні підходи до читання фінансових звітів**. Серед них можна виділити такі:

- Горизонтальний (часовий) аналіз – порівнювання кожної позиції звітності з попереднім періодом.
- Вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури підсумкових

фінансових показників з оцінкою впливу кожної позиції на результати в цілому.

- Трендовий аналіз – порівнювання кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів і виявлення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від впливу випадкових факторів та індивідуальних особливостей окремих періодів. На основі тренду формують імовірнісні значення показників у майбутньому.

- Аналіз коефіцієнтів – дослідження співвідношень між окремими позиціями певного звіту чи показниками з різних форм фінансової звітності, визначення щільності та характеру взаємозв'язку між ними.

- Порівняльний (просторовий) аналіз, що включає два аспекти:
 - внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими напрямками діяльності, за дочірніми фірмами й підрозділами;
 - міжгосподарський аналіз показників даної фірми в контексті конкурентного середовища, галузі народного господарства.

- Факторний аналіз – дослідження впливу окремих факторів (причин) на підсумкові показники за допомогою детермінованих і стохастичних прийомів аналізу.

Хоча діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу, однак слід дотримуватись певного загального порядку його проведення.

Діагностика проводиться в наступній послідовності:

1. Встановлюється комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, що мають вплив на об'єкт дослідження.
2. Формується система показників та параметрів для оцінки стану об'єкта, збирається й обробляється інформація.
3. Діагностична процедура передбачає порівняння стану об'єкта за певним переліком ознак із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень за стандартними ознаками оцінюється за певною шкалою. Якщо для визначення стану об'єкта потрібна певна ідентифікація, сукупність ознак упорядковується, систематизується. Оцінка стану об'єкта також може відбуватись через представлення його як унікального поєднання ознак.

4. Підсумком діагностування є формування висновків про поточний стан об'єкта та прогноз його зміни у майбутньому.

Глибина і результативність діагностики залежить від обсягу, своєчасності та якості використовуваної інформації. Вона повинна бути повною і різнобічною, своєчасною і достовірною. Проте не завжди можна одержати все необхідне для виконання аналітичних досліджень. І якщо діагностика все ж проводиться в умовах певної нестачі даних, це не може зашкодити якості роботи та формуванню висновків. Проблеми з інформацією виникають не лише у разі її відсутності, перекручень, а й у зв'язку з обмеженнями щодо порядку її використання, впровадженням різного роду комерційних та інших таємниць.

Інформаційна база діагностування – сукупність інформації внутрішнього і зовнішнього характеру стосовно результатів і перспектив діяльності підприємства. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту і достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність.

Джерела інформації про діяльність підприємства класифікують таким чином:

I. Внутрішні джерела

1. Облікові джерела:

- бухгалтерська звітність;
- фінансова звітність;
- статистична звітність;
- оперативно-технічна звітність;
- податкова звітність.

2. Позаоблікові джерела:

- матеріали ревізій та внутрішнього аудиту;
- протоколи виробничих нарад, зборів трудових колективів, комісій, засідань правління;
- накази та розпорядження керівного складу, доповідні та пояснювальні записки;
- довідники для службового користування;

- програми, плани, проекти розвитку підприємства;
- патенти, ліцензії.

II. Зовнішні джерела

1. Відкрита інформація офіційних джерел та засобів масової інформації, звітів, довідників, реклами, Інтернету.
2. Інформація державних та недержавних національних та міжнародних інформаційних служб.
3. Неконфіденційна та конфіденційна інформація, отримана від носія інформації у довірчому порядку.

Уся підібрана для діагностики стану підприємства інформація і, насамперед, показники обліку і звітності, повинна бути ретельно перевірена за формою і змістом. ***При перевірці інформації за формою*** встановлюється правильність оформлення документів і звітів з погляду повної наявності й заповнення всіх реквізитів, таблиць, підписів, арифметичних сум, підсумків; відповідність і спадкоємність цифр, перенесених з інших документів та попередніх років; узгодженість цифр у різних формах звіту і взаємозалежних величин. ***При перевірці інформації за змістом***, а вона може бути здійснена лише на підприємстві, встановлюють відповідність звіту даним бухгалтерського обліку, а достовірність самого обліку перевіряють його відповідністю реальному стану речей та процесів на підприємстві. Перевірка має встановити доброякісність інформації, і лише за цієї умови можна розпочати саму діагностику діяльності підприємств.

Отже, на основі проведеного комплексного аналізу джерел та способів формування інформаційної бази діагностування можна проводити цілісну економічну діагностику будь-яких сфер бізнесу.

Можна назвати такі **завдання діагностики економічної діяльності** в загальній системі управління підприємством:

- 1) вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей та тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;
- 2) комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегій підприємства;
- 3) контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю

використання ресурсів;

4) пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;

5) прийняття управлінських рішень з реалізації виявлених резервів.

На основі названих завдань доцільно **визначити загальні принципи діагностики:**

- інтегрованість у загальну систему аналізу – система діагностики повинна мати цільовий характер та органічно поєднувати специфіку бізнесу й пріоритети власників;

- науковий характер досліджень – у процесі діагностики доцільно орієнтуватися на використання сучасних, достатньо теоретично обґрунтованих методик і заходів, що забезпечить досягнення прийнятного рівня точності за достатньої простоти розрахунків; залежно від специфіки аналізу використання неформальних критеріїв слід максимально структурувати та аналітичне опрацювати;

- комплексність – оцінка тільки одного чи двох бізнес-проектів не може відобразити загальні результати діяльності підприємства, що зазвичай формуються у двох чи трьох взаємозв'язаних сферах; крім того, кінцеві висновки мають ураховувати весь спектр факторів впливу на об'єкт досліджень;

- системність – створення системи діагностики фінансово- економічної діяльності підприємства є економічно вигідним тільки на постійній основі, що уможливорює забезпечення достовірності оцінок одноразових економічних явищ у контексті загального економічного розвитку;

- об'єктивність – для побудови систем діагностики слід користуватися тільки точними, реальними фактами, методами та заходами, що мінімізуватиме суб'єктивність дослідників чи неточність оцінок;

- конкретність – кожний етап аналізу чи оцінки економічних явищ повинен мати конкретне цільове спрямування;

- точність – система діагностики має на прийнятному для підприємства рівні відтворювати реальні економічні процеси (не варто забувати, що підвищення точності досліджень здебільшого зумовлює їх подорожчання, а це не завжди бажано);

- активність – діагностика повинна максимально орієнтуватися на превентивні методи, тобто самого лише визначення та усунення симптомів недостатньо для запобігання кризі;
- своєчасність – слід постійно враховувати динамічність господарської діяльності, а також статичний характер будь-яких оцінок;
- ефективність (доцільність, економічність) – експлуатуючи систему діагностики, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки її існування та поточні витрати на підтримування її функціонування.

Метод діагностики – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію та регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання.

Категорії діагностики – це найбільш загальні, ключові поняття даної науки. До їх складу належать: фактор, модель, ставка, відсоток, дисконт, опціон, грошовий потік, ризик, леверидж тощо. Функціонування будь-якої соціально-економічної системи здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу факторів внутрішнього і зовнішнього порядку. Фактор – причина, рушійна сила якого-небудь процесу чи явища, що визначає його стан чи особливості функціонування. Усі фактори, що впливають на систему та зумовлюють її діяльність, знаходяться у взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Сукупність правил та прийомів виконання окремої роботи називають її **методикою**. Будь-яка методика містить спеціальні прийоми обробки й напрямки використання показників, тобто інструментарій.

Науковий інструментарій (апарат) діагностики – це сукупність загальнонаукових та конкретно-наукових способів дослідження діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність. Принципи діагностики регулюють процедурну сторону, його методології і методики. До них відносять: системність, комплексність, регулярність, наступність, об'єктивність.

Діагностика використовує багатий методичний апарат та інструментарій. Зокрема, використовуються методи традиційного техніко-економічного аналізу діяльності підприємства, економіко-математичні методи та ряд інших.

Залежно від, того яка інформація використовується, методи економічної діагностики розділяються на **кількісні** й методи **експертної оцінки**.

*В основі застосування **кількісних** методів лежить визначення кількісних показників, що певним чином характеризують діяльність підприємства і досягнуті результати.*

Вибір кількісних параметрів залежить від виду і напряму економічної діагностики, а також від специфіки підприємства.

Серед найбільш розповсюджених **кількісних методів** економічної діагностики можна виділити наступні:

1. Статистичні методи – передбачають аналіз первинної інформації за допомогою її узагальнення шляхом визначення відносних і середніх величин, індексів, а також показників, що характеризують ряди динаміки (темпи приросту, зростання, абсолютне значення одного відсотка приросту та ін.). Найчастіше при проведенні діагностики вдаються до визначення відносних величин (коефіцієнтів), а також показників структури, що характеризують стан підприємства. Визначення показників за певний період дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства, що особливо важливо при оцінці його фінансового стану.

2. Методи економічного (факторного) аналізу – передбачають пояснення змін результативних показників змінами показників факторних. Встановлення зв'язку між змінами показників дозволяє відповісти на запитання: вплив яких факторів обумовив зміни показників, що характеризують поточний стан підприємства? До найбільш розповсюджених методів факторного аналізу слід віднести балансовий метод, а також багатфакторні мультиплікативні моделі, що дають змогу врахувати вплив змін багатьох факторів на зміну результативних показників. Головний недолік цієї групи методів полягає в тому, що їх застосування дозволяє пояснити причини змін показників, але не дає змогу оцінити наслідки.

3. Методи фінансового аналізу – застосовуються для аналізу фінансового стану підприємства і обґрунтування рішень для забезпечення його покращання. Найбільш розповсюдженими методами цієї групи можна вважати:

- **R-аналіз** (аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів) що передбачає

визначення показників, які характеризують ліквідність, прибутковість і структуру капіталу підприємства, а також оборотність його активів.

- методи інтегральної оцінки фінансового стану підприємства – дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства на основі визначення інтегральних показників. При цьому показники, що поєднуються в інтегральному, відбивають вплив певних факторів на фінансовий стан і обираються підприємством з урахуванням специфіки діяльності.

Для узагальненої оцінки фінансового стану підприємств можуть також використовуватись методи кореляційного і регресійного аналізу.

- методи діагностики банкрутства – застосовують з метою встановлення вірогідності банкрутства підприємства. Найбільш розповсюдженим є застосування емпіричних моделей, які дозволяють оцінити ймовірність банкрутства на основі врахування фінансових результатів підприємства, співвідношення активів та зобов'язань, структури капіталу та інших факторів. Найбільш відомою серед таких моделей є модель Альтмана.

4. Методи визначення вартості підприємства (методи оцінки бізнесу) – застосовують для діагностики вартості підприємства. Залежно від принципів, покладених в основу визначення вартості, методи оцінки поділяються на три *підходи*:

- доходний підхід – застосовується для підприємств, що демонструють зростання фінансових результатів, є перспективними і мають стратегічні переваги. Вартість таких підприємств визначається на основі прогнозування і дисконтування грошових потоків за певний період. Логіка застосування доходного підходу ґрунтується на тому, що вартість підприємства визначається з урахуванням поточної вартості майбутніх грошових потоків, тобто економічних вигод власника.

- порівняльний (ринковий) підхід – передбачає визначення вартості підприємства на основі інформації про угоди щодо продажу аналогічних підприємств. Застосування методів цього підходу можливе лише за умов розвинутого фондового ринку і високої ділової активності його суб'єктів.

- витратний підхід – передбачає визначення вартості підприємства на основі розрахунку ринкової вартості активів з урахуванням зобов'язань на певний момент

часу. Він застосовується для визначення вартості підприємств які припинили свою діяльність і не можуть бути оцінені іншими методами.

Експертні методи застосовують для діагностики стану підприємства у випадках, коли явища або процеси, що розглядаються, не можуть бути оцінені кількісно. Загальною рисою цих методів є те, що основою діагностики є аналіз думок експертів, які залучаються підприємством з урахуванням їх досвіду та компетенції.

До найбільш розповсюджених **експертних методів** належать SWOT- аналіз, метод Дельфі і «метод мозкового штурму».

SWOT-аналіз – використовується здебільшого у стратегічному плануванні і пов'язаний з визначенням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз що впливають на його діяльність. Основними етапами застосування методу є класифікація факторів, оцінка їх впливу з урахуванням думок експертів, оцінка досягнутих результатів та прийняття рішень щодо посилення позицій підприємства. Метод досить часто застосовується для розробки маркетингових стратегій, оскільки дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства.

Метод Дельфі – передбачає прийняття рішень на основі залучення експертів, виявлення їх думок з проблемних питань шляхом анкетування та статистичної обробки результатів.

Основними етапами методу є: визначення завдання експертизи, формування експертної групи, організація і проведення експертизи, обробка результатів і прийняття рішення.

При формуванні групи експертів враховується їх досвід у сфері вирішення подібних проблем і кваліфікація. Опитування експертів проводиться із забезпеченням конфіденційності їх думок. При цьому застосовують заздалегідь розроблені анкети.

Важливим етапом методу є оцінка результатів опитування. На основі обробки думок експертів визначається коефіцієнт конкордації, що ілюструє, наскільки оцінки експертів узгоджені між собою. Чим ближче значення коефіцієнта конкордації до 1, тим більшу узгодженість думок демонструють експерти.

Однією з переваг методу є широка сфера його застосування: він застосовується

не тільки для оцінки економічних явищ і процесів, але й у інших сферах діяльності.

Метод «мозкового штурму» - на відміну від попереднього передбачає відкрите обговорення експертами шляхів вирішення абсолютно нових проблем. У процесі обговорення можуть висловлюватися будь які ідеї, які потім доопрацьовуються. Метод «мозкового штурму» не передбачає проведення анкетування та обробки результатів. Головна мета його застосування – запропонувати методи вирішення проблем, з якими підприємство стикається вперше.

3. Технічні прийоми діагностики: сутність та особливості застосування

Метод діагностики – це загальний науковий підхід до вивчення діяльності підприємств і їх підрозділів. Метод діагностики розвивається і конкретизується у процесі використання численних технічних прийомів. Отже, технічні прийоми конкретизують метод діагностики як загального наукового підходу до вивчення господарських процесів і явищ.

Метод і діагностики і її технічні прийоми – поняття близькі, але не тотожні. Ставити між ними знак рівності неправомірно. Навпаки, їх треба чітко розрізняти.

Численні прийоми економічної діагностики можна умовно поділити на дві групи:

- 1) традиційні;
- 2) математичні.

До традиційних належать такі прийоми, які використовуються з моменту виникнення економічного аналізу.

Математичні прийоми почали застосовуватися значно пізніше, коли було налагоджено випуск швидкодіючих ЕОМ.

Необхідним є розумне поєднання традиційних і математичних прийомів економічної діагностики

Основні традиційні прийоми діагностики такі:

- 1) порівняння;

- 2) елімінування;
- 3) групування;
- 4) деталізація показників;
- 5) індекси;
- 6) балансовий і сальдовий прийом та інші.

Основні математичні прийоми діагностики:

- 1) кореляційно-регресійні;
- 2) графічні;
- 3) лінійне і динамічне програмування;
- 4) теорія ігор і масового обслуговування;
- 5) матричні та інші.

Розв'язуючи задачі, необхідно поєднувати використання логічних методів – дедукції та індукції. Дедукція передбачає вивчення явищ розкладанням (аналізом) їх – від загальних факторів до частинних. Індукція дає оцінку дослідженню за допомогою узагальнення (синтезу) – від частинних факторів до загальних. Тобто, аналіз і синтез доповнюють один одного, утворюючи діалектичну єдність. Вивчення предметів і явищ необхідно проводити в такому порядку: спочатку здійснити поділ на складові частини, потім глибоко їх вивчити, виявивши внутрішні взаємозв'язки, далі виконати узагальнення і підбити підсумки.

Комплексне, взаємозв'язане вивчення різних сторін діяльності підприємства на базі системи показників забезпечується застосуванням різних прийомів обробки інформації. Вибираючи той чи інший прийом, потрібно виходити з поставлених завдань.

Серед традиційних методів економічного аналізу можна виділити способи, які найбільш широко застосовують для обробки й вивчення інформації, – це порівняння, балансовий, групування, графічні прийоми, евристичні способи.

Порівняння – це метод, за допомогою якого предмет (явище), що вивчається, характеризується через співвідношення, вимірювання, зіставлення з іншими одноякісними предметами або явищами. Звичайно порівняння проводять з відомими предметами, що виконують роль еталонів певних властивостей або ознак. Такими

еталонами можуть бути норми, нормативи, планові показники, ціни, середні дані тощо.

У практиці економічного аналізу використовують різні види порівнянь. Найчастіше застосовують порівняння з поточними і перспективними планами, з фактичними показниками за минулий період, із показниками споріднених підприємств, з найвищими показниками в галузі, із середніми показниками, із показниками підприємств інших країн тощо, порівняння може проводитися за абсолютними, відносними і середніми величинами.

Цей метод також використовується для перевірки обґрунтованості планових показників, виявлення резервів виробництва. Якщо план невиконаний, то його можна розглядати як невикористаний резерв.

Вибір об'єкта для порівняння дуже впливає на кінцеві оцінки. Тому для зіставлення потрібно брати такі об'єкти, які дали б змогу зробити глибоку і зважену оцінку предмета або явища, що вивчається.

Порівняння може дати позитивні наслідки ще й у тому разі, якщо порівнюються предмети, явища, показники, які можна зіставити. Тому порівнюваність – одна із істотних проблем економічного аналізу.

Групування – прийом аналізу, що полягає у формуванні з масиву даних, що аналізуються, класифікаційних груп за ознаками, істотними з точки зору розв'язання конкретних аналітичних завдань. Групування передбачає визначену класифікацію явищ та процесів, а також причин та факторів, які їх обумовлюють. Воно дозволяє вивчити економічні явища у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, визначити вплив найбільш істотних факторів, виявити закономірності та тенденції, властиві цим явищам і процесам, визначити середні величини та їх зміст.

Групування поділяють на типологічні, структурні, аналітичні та факторні.

Типологічні групування призначені для розчленування всієї сукупності первинних даних суцільного або вибіркового спостереження на однакісні групи або класи. Прикладом типологічних групувань можуть бути групи населення за видом діяльності, групи підприємств за формами власності. Прикладом такого групування на промислових підприємствах є розчленування всього промислово-виробничого

персоналу на категорії. Це дає можливість вивчити співвідношення окремих груп персоналу: між основними і допоміжними робітниками; інженерно-технічними працівниками і робітниками тощо.

Для досягнення бажаного результату при складанні типологічних групувань необхідно забезпечити економічно обґрунтоване виділення груп, за якими класифікують досліджувані економічні явища.

Структурні групування використовують для подальшого вивчення внутрішньої будови досліджуваної сукупності, наприклад – розчленування всіх основних робітників підприємства на групи залежно від освіти, стажу роботи, віку та інших ознак; структури випущеної продукції; класифікації устаткування за терміном експлуатації.

Таке групування дає можливість не лише встановити, що тенденція плинності робочої сили на підприємствах залежить від розміру середньої заробітної плати, а й конкретно визначити ступінь цієї залежності для кожної групи.

За допомогою **факторних групувань** можна встановити причинно-наслідкові зв'язки між досліджуваними ознаками явищ та фактори, що впливають на їх зміну. Прикладом такого групування є вивчення залежності середньогодинного заробітку робітника від стажу роботи. При цьому можна не лише встановити, що розмір заробітної плати робітника обчислюється залежно від стажу роботи, а й визначити конкретно ступінь цієї залежності.

Балансовий метод набув поширення як науковий у бухгалтерському обліку. Потім його поступово стали застосовувати в інших науках. Наприклад, у колишньому СРСР балансовий метод був головним у плануванні.

Використання балансового методу ґрунтується на обмеженості, кінцевості величини матеріальних ресурсів і жорстких взаємозв'язках між окремими елементами сукупності, які у зв'язку з цим виникають.

В економічному аналізі широко використовуються **таблиці**, які допомагають нагромаджувати, опрацьовувати й зберігати цифрову інформацію. Форму таблиць та їх майбутній зміст слід передбачити заздалегідь, тобто до початку аналізу явищ. Аналітична таблиця, як правило, відрізняється від інших порівняно нескладною

будовою, компактністю і наочністю. Вона повинна мати не лише основну, а й додаткову для порівняння інформацію (планові та середні показники, дані за минулі періоди), а також проміжні підсумки, відхилення, проценти (відсотки).

Для забезпечення *компактності таблиць*:

- 1) спрощують чи округлюють (до тисяч, мільйонів тощо) вихідну інформацію;
- 2) скорочують або частково відкидають другорядні дані;
- 3) об'єднують дані у групи й обчислюють проміжні підсумкові показники або подають через середні показники;
- 4) комбіновано показують частину показників у деталізованому вигляді, а інші розміщують разом в одному рядку (як «інші»);
- 5) поділяють вихідну інформацію на кілька самостійних сукупностей, а далі складають кілька простіших таблиць вужчого змісту.

Таблиці в певному наборі можуть виконувати роль програми або переліку питань, що вивчаються. Проте не слід перебільшувати значення таблиць: вони є важливим, але, здебільшого, технічним аспектом аналізу.

Динамічні ряди використовуються для характеристики зміни показників у часі, показу послідовних значень, виявлення закономірностей і тенденцій розвитку процесів. Розглядають *моментні* та *інтервальні динамічні ряди*. **Моментні** характеризують об'єкт у певні моменти часу. **Інтервальні** динамічні ряди показують розвиток процесу за певний період (проміжок часу). Аналіз їх дає змогу визначити:

- 1) напрям зміни показників (збільшення, зменшення, сталість або нестабільність, мінливість);
- 2) наявність тенденцій у зміні показників;
- 3) середній рівень показників і варіацій.

Під час досліджень слід звертати увагу на порушення в динамічних рядах, які пов'язані з неоднаковими інтервалами часу, а також із неоднорідними показниками, які потрапили до загальної сукупності даних. Нарешті, перерви в динамічному ряду виникають за браком інформації.

Широкого використання набули *вибірковий і кореляційний методи, середні і*

відносні показники.

Відносні і середні величини використовуються для вивчення динаміки процесів і явищ, розрахунку впливу різних факторів, виявлення резервів господарювання. Під час аналізу досліджуваних процесів і явищ обчислюються проценти, коефіцієнти, індивідуальні індекси, зведені індекси, агрегатні індекси і середні величини: середня арифметична, середня гармонічна, середня квадратична, середня геометрична і середня хронологічна середньозважена.

Особливу увагу слід приділяти застосуванню в аналізі **графічних методів**. Ці методи в поєднанні з комп'ютерами унаочнюють результати аналізу.

Графічні прийоми використовуються для кращого сприйняття та розуміння економічних явищ і процесів, а також тенденцій і закономірностей їх зміни та розвитку. **Графіки** (діаграми) – це наочне зображення даних за допомогою геометричних знаків, рисунків та інших графічних засобів, які умовно виражають числові показники та співвідношення між ними.

Застосування **евристичних прийомів** пов'язане з тим, що багато процесів і явищ знаходять логічну оцінку з використанням досвіду спеціалістів і експертів. Це дозволяє підвищити ефективність аналітичного процесу і дати оцінку без спеціальної обробки економічної інформації.

До евристичних прийомів відносять: прийом колективної експертної оцінки, прийом аналогії, прийом інверсії, прийом мозкового штурму, морфологічний аналіз, прийом контрольних питань, прийом колективного блокнота.

Найбільш поширеним є **прийом колективної експертної оцінки**. Його суть полягає в аналітичному дослідженні, де використовуються спеціальні анкети, в яких експерти дають незалежну характеристику економічних явищ і процесів.

Прийом аналогії полягає в тому, що аналітичний результат оцінки економічних явищ і процесів проводиться за аналогічними економічними випадками минулих ситуацій.

Прийом інверсії полягає у дослідженні тісноти зв'язку за допомогою оцінки від супротивного.

Прийом мозкового штурму полягає в тому, що реальні оцінки отримують під

час створення нестандартної ситуації, при якій оцінки не можуть корегуватися шляхом їх осмислення і рішення приймається дуже швидко.

Морфологічний аналіз полягає у визначенні суті зміни економічних явищ і процесів, які описують істотні й неістотні зв'язки, всі реальні та теоретично можливі та надумані ситуації.

Прийом контрольних питань полягає в тому, що реальність зв'язку зміни явищ і процесів може бути встановлена, якщо у ході збору інформації застосувати додаткові навідні питання.

Прийом колективного блокнота передбачає групування незалежних суджень усіма учасниками експертної групи; із цих суджень вибирають ті, які отримують найбільше схвалення або не викликають суперечок.

Під **факторним аналізом** розуміють методику комплексного і системного вивчення та виміру впливу факторів на величину результативних показників. Розрізняють такі типи факторного аналізу (рис. 1):

- *детермінований (функціональний) і стохастичний (кореляційний);*
- *прямий (дедуктивний) і зворотний (індуктивний);*
- *одноступеневий і багатоступеневий;*
- *статичний і динамічний;*
- *ретроспективний і перспективний (прогнозний).*

Детермінований факторний аналіз становить методику дослідження впливу факторів, зв'язок яких з результативним показником має функціональний характер, тобто результативний показник можна подати як добуток, частку або алгебраїчну суму факторів.

Стохастичний аналіз – це методика дослідження факторів, зв'язок яких із результативним показником, на відміну від функціональної, є неповним, імовірнісним (кореляційним). Якщо при функціональній (повній) залежності зі зміною аргументу завжди відбувається відповідна зміна функції, то при стохастичному зв'язку зміна аргументу може дати кілька значень приросту функції залежно від поєднання інших факторів, що визначають цей показник. Наприклад, продуктивність праці при одному й тому самому рівні забезпечення фондами може

бути не однаковою на різних підприємствах. Це залежить від оптимальності поєднання інших факторів, що формують цей показник.



Рис. 1. Види факторного аналізу

Прямий факторний аналіз передбачає дослідження за дедуктивним методом – від загального до окремого. Його проводять з метою комплексного дослідження

внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних факторів, що формують величину результативного показника.

Вдаючись до *зворотного факторного аналізу*, проводять дослідження причинно-наслідкових зв'язків за методом логічної індукції – від окремих факторів до узагальнювальних, від причин до наслідків з метою визначення чутливості змін багатьох результативних показників до змін досліджуваного фактору.

Факторний аналіз може бути *однорівневим* і *багаторівневим*. Однорівневий факторний аналіз використовують для дослідження факторів лише одного рівня підпорядкування без деталізації їх на складові. При багатоступеневому факторному аналізі проводять деталізацію факторів на складові елементи з метою вивчення їх сутності. Деталізацію факторів може бути продовжено. У такому разі вивчають вплив факторів різноманітних рівнів співвідпорядкованості.

Необхідно розрізняти також *статичний* і *динамічний факторний аналіз*. Статичний факторний аналіз застосовують для вивчення впливу факторів на результативні показники до відповідної дати. Динамічний факторний аналіз становить методику дослідження причинно-наслідкових зв'язків у динаміці.

І нарешті, факторний аналіз може бути *ретроспективним*, що вивчає причини змін результатів господарської діяльності за минулі періоди, і *перспективним*, що досліджує поведінку факторів і результативних показників на перспективу.

Основні *етапи проведення факторного аналізу* такі:

1. Вибір факторів, що здійснюють впливають на досліджувані результативні показники; їх класифікація і систематизація з метою забезпечення можливостей системного підходу. Здійснюється на підставі набутих теоретичних знань і практичних навичок. Зазвичай виходять із принципу: чим більший комплекс факторів досліджується, тим точнішими будуть результати аналізу. Разом з тим необхідно пам'ятати, що якщо цей комплекс факторів розглядається як механічна сума, без урахування їх взаємодії, визначення головних і визначальних факторів, то ці висновки можуть бути помилковими.

2. Визначення форми залежності між факторами та результативним показником на підставі набутого досвіду, за допомогою спеціальних способів і прийомів.

3. Моделювання взаємозв'язків між результативними та факторними показниками. Побудова економічно обґрунтованої (з позицій факторного аналізу) факторної моделі.

4. Розрахунок впливу факторів та оцінка ролі кожного з них у зміні величини результативного показника. Проводяться вибір прийому аналізу і підготовка умов для його виконання, реалізація розрахункових процедур. Характерною особливістю методу економічного аналізу є виявлення і вимірювання взаємозв'язку та взаємозалежності між показниками економічної системи – суб'єкта господарювання. Кожен показник залежить від ряду факторів-причин, кожний з яких, у свою чергу, визначений сукупністю інших причин-факторів. Виникає певний ланцюг залежності одного показника від іншого, де кожен показник-фактор має своє значення. У ході проведення аналізу важливо не порушити послідовності розгляду факторів, оскільки це може призвести до неточних, неправильних висновків та оцінок.

5. Формування висновків за результатами проведених досліджень, підготовка відповідних управлінських рішень.

В економічних дослідженнях при здійсненні детермінованого факторного аналізу взаємозв'язки між показниками відображаються у вигляді математичних формул, які називають аналітичними моделями. Використання моделей в аналізі дає змогу абстрактно зобразити основні взаємозв'язки, що існують у реальній господарській системі.

Тим самим аналітичне моделювання, по-перше, дає можливість методично правильно підійти до вивчення господарських процесів, по-друге, без нього неможливе розв'язання аналітичних завдань за допомогою сучасних комп'ютерних технологій.

Моделювання – це один із методів наукового пізнання, за допомогою якого створюється модель об'єкта дослідження; тобто взаємозв'язок показника, що досліджується, з факторами передається у формі конкретного математичного рівняння.

Функціональний зв'язок можна відобразити шляхом використання адитивної, мультиплікативної, кратної або комбінованої моделей:

1. *Адитивний взаємозв'язок* використовуються у тих випадках, якщо результативний показник є алгебраїчною сумою кількох факторних ознак.

2. *Мультиплікативний взаємозв'язок* відображає прямо пропорційну залежність результативного показника від факторів.

Мультиплікативні моделі застосовуються, якщо результативний показник є добутком кількох факторів.

3. *Кратна залежність* застосовуються, якщо результативний показник отримують діленням одного факторного показника на величину іншого.

4. *Комбінований (змішаний) взаємозв'язок* результативного і факторних показників – поєднання в різноманітних комбінаціях адитивної, мультиплікативної та кратної залежностей:

Зазначимо, що будь-яке математичне рівняння не може бути факторною моделлю. Неможна плутати формулу розрахунку показника та модель, що відображає причинно-наслідкові зв'язки. Але це рівняння не є моделлю, оскільки не характеризує причинно-наслідкових зв'язків: збільшення обсягу виробництва не є фактором збільшення продуктивності праці, оскільки і просте скорочення чисельності працівників не призводить безпосередньо до збільшення продуктивності праці.

У детермінованому аналізі для визначення впливу факторів на результативні показники використовуються такі способи: ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, індексний, пропорційного ділення, інтегральний тощо. Перші чотири способи базуються на принципі елімінування.

Елімінувати – означає усунути, виключити вплив усіх факторів на величину результативного показника, крім одного. При цьому виходять з умовного припущення про те, що всі фактори змінюються незалежно один від одного: спочатку змінюється один, а всі інші залишаються без зміни, потім змінюється другий, третій і т.д., за умови незмінності інших. Це дає можливість визначити вплив кожного фактору на величину показника, що досліджується, окремо від інших.

Спосіб ланцюгових підстановок використовується для розрахунку впливу факторів в усіх типах детермінованих факторних моделей: адитивних, мультиплікативних, кратних і комбінованих (змішаних). Цей спосіб дозволяє

визначити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника шляхом поступової заміни базисної величини кожного факторного показника в обсязі результативного показника на фактичну величину в звітному періоді. З цією метою визначають ряд умовних величин результативного показника, які враховують зміни одного, потім двох, трьох і т.д. факторів, припускаючи, що інші не змінюються. Порівняння результативної величини показника до та після зміни рівня того чи іншого фактору дає можливість елімінувати вплив усіх факторів, крім одного, і визначити вплив останнього на приріст результативного показника. Результати розрахунку, як правило, оформлюються допоміжною аналітичною таблицею.

Застосування способу ланцюгових підстановок потребує знання взаємозв'язку факторів, їх підпорядкованості, вміння їх правильно класифікувати та систематизувати.

Використовуючи спосіб ланцюгових підстановок, потрібно дотримуватися певних правил, що визначають послідовність розрахунку:

1) у першу чергу підлягають заміні кількісні фактори, далі – структурні, в останню чергу – якісні;

Як і економічні показники, фактори що їх визначають, поділяються на кількісні, структурні та якісні. *Кількісними* вважаються фактори, що виражають кількісну визначеність явищ. Наприклад, обсяг валових доходів, продажу продукції, сума власних і залучених фінансових ресурсів, сума витрат на виробництво, чисельність працівників підприємства, робочих днів в аналізованому періоді тощо. До *структурних* факторів відносять такі показники, як питома вага власних фінансових ресурсів у капіталі підприємства, частка активної частини основних засобів у загальній вартості основних засобів, частка робітників підприємства, питома вага матеріальних витрат у загальній сумі витрат на виробництво тощо. *Якісні фактори* визначають внутрішні якості, ознаки й особливості об'єктів, що вивчаються. Наприклад, рівень продуктивності праці робітників, ціна і рентабельність виробів, які випускає підприємство, дохідність цінних паперів тощо;

2) якщо модель подана кількома кількісними, структурними або якісними показниками, послідовність підстановок визначається шляхом логічного аналізу.

Тобто черговість заміन факторів залежить від оцінки того, які з них є основними, а які похідними, які первинні, а які – вторинні. Насамперед аналізують вплив найбільш загального (первинного) кількісного показника;

3) за умови, що вплив певного фактору не визначено, беруть його базисну величину, тобто ту, з якою порівнюють, а якщо визначено, то беруть фактичну величину – ту, яку порівнюють;

4) кількість розрахункових умовних показників на один менша, ніж факторів у моделі.

Математичний опис способу ланцюгових підстановок при використанні його, наприклад, у трифакторних мультиплікативних моделях, може бути таким.

Перший етап. Для застосування способу ланцюгових підстановок необхідно формулу розрахунку результативного показника навести у тій послідовності, що відповідає черговості замін, і визначити базисний рівень результативного показника.

Другий етап. Для розрахунку умовних результативних показників проводиться послідовна заміна базисних величин на звітні.

Третій етап. Для розрахунку впливу кожного фактору потрібно визначити:

- 1) вплив фактору a на зміну результативного показника Y ;
- 2) вплив фактору b на зміну результативного показника Y ;
- 3) вплив фактору c на зміну результативного показника Y .

Четвертий етап. Для перевірки правильності розрахунків потрібно визначити баланс відхилень.

Тобто алгебраїчна сума впливу факторів повинна дорівнювати загальному приросту результативного показника.

Спосіб ланцюгових підстановок має як переваги, так і недоліки.

Переваги: універсальність застосування (для всіх типів моделей); простота використання.

Недоліки: залежно від обраного порядку заміни факторів результати факторного розкладання мають різні значення. При застосуванні цього способу виникає певний залишок, який додається до величини впливу останнього фактору.

Однак, у практичних розрахунках точністю оцінки впливу факторів нехтують,

висуваючи на перший план відносне значення впливу того чи іншого фактору.

Спосіб абсолютних різниць також базується на прийомі елімінування. Використовується у моделях мультиплікативних та змішаних. Правило розрахунків за допомогою цього способу полягає в тому, що величину впливу факторів розраховують шляхом множення абсолютного приросту досліджуваного фактору на базисну величину факторів, що знаходяться у моделі праворуч від нього, та на фактичну величину факторів, що знаходяться ліворуч від нього.

Перший етап. Для застосування способу абсолютних різниць необхідно формулу розрахунку результативного показника подати у тій послідовності, яка відповідає черговості заміन, і визначити базисний рівень результативного показника.

Другий етап. Визначають абсолютні відхилення за кожним факторним показником.

Третій етап. Розраховують зміну величини результативного показника за рахунок зміни кожного фактору.

Четвертий етап. Для перевірки правильності розрахунків обчислюють баланс відхилень.

Отже, при застосуванні способу абсолютних різниць розрахунок базується на послідовній заміні базисних значень показників на їх абсолютне відхилення, а після цього на фактичний рівень показників.

Спосіб відносних різниць, так само, як і спосіб абсолютних, застосовується для мультиплікативних моделей та моделей змішаного типу.

Перший етап. Для застосування способу відносних різниць необхідно формулу розрахунку результативного показника подати у тій послідовності, яка відповідає черговості замін, і визначити базисний рівень результативного показника.

Другий етап. Розраховують відносні відхилення кожного факторного показника.

Третій етап. Визначають відхилення результативного показника за рахунок зміни кожного фактору.

Для розрахунку впливу першого фактору необхідно базисне значення результативного показника помножити на відносний приріст першого фактору, що

виражений у відсотках, і результат поділити на 100:

Для того щоб розрахувати вплив другого фактору, необхідно до базисної величини результативного показника додати (відняти) зміну його за рахунок першого фактору, а потім отриману суму помножити на відносний приріст другого фактору у відсотках і результат поділити на 100.

Для визначення впливу третього фактору (і всіх наступних) виконують аналогічні процедури: до базисної величини результативного показника необхідно додати його приріст (зменшення) за рахунок першого та другого факторів і отриману суму помножити на відносний приріст третього фактору.

Четвертий етап. Перевіряють правильність проведених розрахунків – баланс відхилень.

При застосуванні способу відносних різниць може виникнути незбіг загальної суми відхилень, пов'язане з відхиленнями, що з'являються при розрахунку відсотка показників. Але це не може вплинути на обґрунтованість висновків для прийняття управлінських рішень.

Індексний спосіб. Його застосовують для вивчення економічних явищ, які формуються під впливом кількох факторів, кожен із яких схильний до динамічних змін.

Індексний метод аналізу дає змогу розв'язати ці задачі за допомогою побудови агрегатних індексів.

Агрегатні індекси – це загальні індекси (які, як уже зазначалося, характеризують явища, що визначаються сукупністю безпосередньо непорівнянних елементів), що в них з метою елімінування впливу окремих елементів (факторів) на індекс відбувається фіксування інших елементів на незмінному (базовому або звітному) рівні.

У загальній теорії статистики використовується таке правило побудови агрегатних індексів: якісні (інтенсивні) елементи (фактори), що входять до формули, фіксуються на рівні базового періоду, кількісні елементи – на рівні звітного. Різниця між чисельником і знаменником агрегатного індексу показує, який вплив на загальний результат зробив той чи інший конкретний фактор.

Інтегральний спосіб. Цей спосіб дозволяє уникнути недоліків, властивих способу ланцюгових підстановок, і не вимагає застосування прийомів з розподілу залишку, що не розкладається, за факторами. Це пов'язано з дією логарифмічного закону перерозподілу факторних навантажень. Інтегральний спосіб дає можливість досягнути повного розкладання відхилення результативного показника за факторами і має універсальний характер, тобто застосовується до мультиплікативних, кратних і змішаних моделей.

Метод логарифмування застосовують для виміру впливу факторів у мультиплікативних моделях. Як і при інтегруванні тут теж результат розрахунку не залежить від розміщення факторів у моделі і порівняно з інтегральним методом забезпечується більш висока точність розрахунків. Якщо при інтегруванні додатковий приріст від взаємодії факторів розподіляється порівно між ними, то за допомогою логарифмування результат сумісної дії факторів розподіляють пропорційно до частки ізольованого впливу кожного фактору на рівень результативного фактору. У цьому його перевага, а недолік – в обмеженості сфери його застосування.

На відміну від інтегрального методу при логарифмуванні цим способом використовують не абсолютні прирости показників, а індекси їхнього зростання (зниження).

Перевага способу логарифмування полягає у відносній простоті обчислень і підвищенні точності розрахунків.

Контрольні питання:

1. Охарактеризуйте основні етапи процесу консультування
2. У чому полягає зміст консультаційної пропозиції? Які існують види консультаційної пропозиції?
3. Охарактеризуйте зміст та складові елементи консультаційного договору
4. Розкрийте складові офіційної консультаційної угоди.
5. Охарактеризуйте основні види консультаційних договорів
6. Розкрийте зміст, особливості та значення діагностики у консультаційному процесі.

7. Охарактеризуйте основні види діагностики.
8. Які є основні підходи до читання фінансових звітів?
9. В якій послідовності здійснюється діагностика?
10. Охарактеризуйте внутрішні джерела інформації про діяльність підприємства
11. Охарактеризуйте зовнішні джерела інформації про діяльність підприємства
12. Які виділяють загальні принципи діагностики?
13. Дайте розгорнуту характеристику методів діагностики
14. Які існують прийоми економічної діагностики?
15. Розкрийте зміст факторного аналізу та його основних видів.
16. Що відбувається на кожному етапі проведення факторного аналізу?
17. Охарактеризуйте основні способи детермінованого аналізу для визначення впливу факторів на результативні показники

ТЕМА 6. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ-КОНКУРЕНТІВ

Мета: розкрити механізм здійснення оцінки стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

План

1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера
2. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі
3. Оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників за допомогою складання карти стратегічних груп
4. Аналіз найближчих конкурентів підприємства

Основні терміни та поняття

Конкурентне середовище організації. Статистичний банк даних. Банк моделей.

Ситуаційний аналіз. Аналіз стратегічної позиції організації. Стратегічні зони функціонування. Стратегічний портфель організації. Стратегічна позиція компанії. Карта стратегічних груп. Основні прийоми оцінювання конкурентоспроможності організації. Позиційний аналіз. Методи позиційного аналізу. Ключові фактори успіху.

Література: [3], [8], [10], [14]

1. Діагностика внутрішньогалузевого суперництва за методикою М. Портера. Оцінка поточних та потенційних конкурентів у галузі

Найбільш поширеною у світі методикою для діагностики конкурентного середовища підприємства є **методика, розроблена знаним у сфері конкуренції М. Портером.**

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі, слід звернути увагу на такі **концептуально важливі моменти:**

- 1) методика дає змогу оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її розвиток, не беручи до уваги того, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох ринках. Ця обставина надає результатам діагностики певної фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів.
- 2) даний методичний підхід є абсолютно адаптованим лише для галузей, у яких існує конкуренція. Таким чином, сфера застосування методики М. Портера є досить обмеженою, зокрема: вона дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі. Для тих галузей, ринок товарів яких лише формується, вона непридатна.

М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом **п'яти основних сил** (рис.1), а саме:

- суперництва функціонуючих у цій галузі підприємств;
- загрози з боку потенційних суперників;

- загрози з боку виробників товарів-замінників;
- ринкової сили постачальників;
- ринкової сили споживачів.

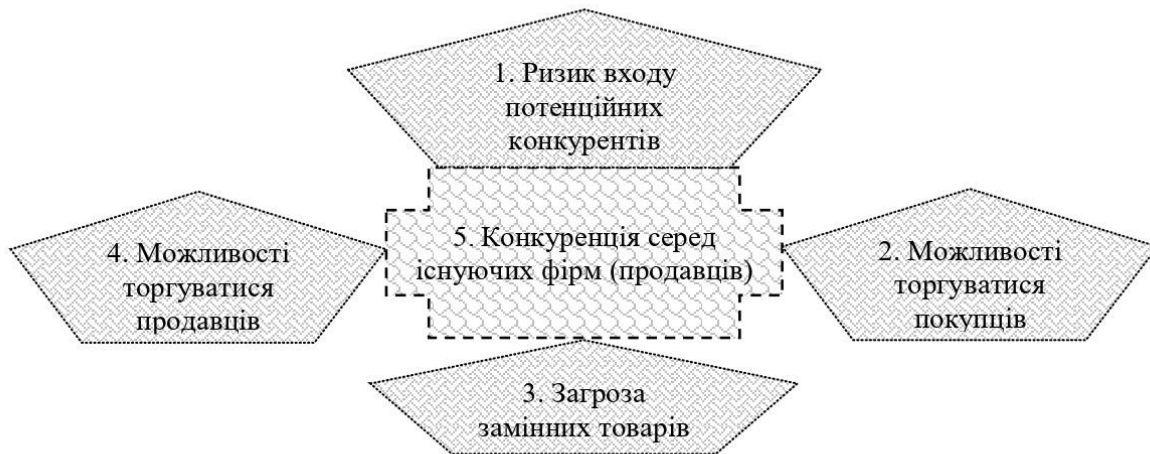


Рис. 1. Модель «п'яти сил» Портера

Разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

М. Портер слушно зауважив, що загроза входу в галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакції, якої фірма-новачок може чекати від діючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, новачок може очікувати рішучої відсічі від сильних конкурентів, а тому ймовірність входу є невеликою.

«Бар'єрами входу» в галузь є певні перешкоди, які ускладнюють вступ у галузь нових підприємств-конкурентів.

М. Портер виокремлює такі основні перешкоди для проникнення на ринок нових конкурентів:

- економія на масштабах виробництва, досвід (це потребує значних інвестицій від нових конкурентів);
- диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка);
- потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення);

- витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції;
- недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових фірм-конкурентів.

На інтенсивність конкуренції, на думку М. Портера, впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам при виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно зустрічається з проблемами:

- скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;
- входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

«Бар'єри виходу» – це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

Таким чином, методика діагностування внутрішньогалузевого суперництва за М. Портером є на сьогодні не цілком адаптованою до вітчизняних умов. Тому багато питань, що виникають у майбутнього аналітика у процесі діагностування конкурентних галузей, вимагатимуть від нього творчих самостійних рішень.

Загалом ***порядок проведення діагностики внутрішньогалузевого суперництва можна передбачає сім послідовних етапів:***

1. Визначення профілю галузі та її загальна характеристика.
2. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.
3. Діагностування основних сил конкуренції.
4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників.
5. Аналіз найближчих конкурентів.
6. Визначення ключових чинників успіху в галузі, їх оцінка.
7. Оцінка перспектив розвитку галузі.

Основні труднощі виникають, як правило, при визначенні профілю галузі. Найпростіше звернутися до стандартної галузевої класифікації. Якщо ж галузь буде визначена досить широко, варто використати один (або декілька) з перелічених

прийомів:

- за значенням показника перехресної еластичності попиту;
- за характером змін виторгу одного товару за умови зміни ціни товару- субституту;
- за характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів протягом деякого часу.

Можна також скористатись методами сегментування ринку.

Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні тенденції, зміни щодо складу покупців та постачальників, зміни ступеня невизначеності та ризикованості інвестування тощо.

Для оцінки конкурентів у галузі слід володіти інформацією про частку ринку, яку займає кожний з учасників конкурентної боротьби, та масштаб ринку.

Частка ринку визначається як відсоткове співвідношення обсягу продажу продукції даної фірми до загального обсягу продажу такої ж продукції на ринку за певний період часу. За ринковою часткою можна зробити висновок, яка фірма є лідером на даному ринку.

Масштаб ринку визначається шляхом реальної оцінки ресурсів компанії та стратегії її розвитку.

Ринкова частка фірми може істотно коливатися під впливом різних факторів. Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

- 1) частка «свідомості»:** відсоток споживачів, які назвали певну марку товару першою, що спала їм на згадку при прийнятті рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка найбільш відклалася в їх свідомості;
- 2) частка «голосу»:** відсоток простору або часу, що займає дана торгова марка в рекламних засобах масової інформації. Деколи вимірюється сумою коштів, витрачених на рекламу. Може призвести до зміни частки «свідомості».
- 3) частка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР):** відсоткове співвідношення витрат компанії та витрат усієї галузі на даний вид робіт.

Аналіз поточних та потенційних конкурентів здійснюється за рядом показників:

- 1) продукт (асортимент продукції, якість, дизайн, упакування, технічне

- обслуговування, гарантійне обслуговування, можливість повернення);
- 2) ціна (позиціювання ціни, знижки, умови платежів, умови фінансування);
- 3) просування товару до споживача (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю);
- 4) збут (канали збуту, щільність збуту, цикл замовлення, товарні запаси, транспорт).

Оцінка конкурентів за даними показниками здійснюється шляхом порівняння з показниками самої фірми. В результаті такого порівняльного аналізу визначаються слабші та сильніші сторони від конкурентів.

Аналіз конкурентів повинен включати в себе прогноз їх майбутньої поведінки. Слід вивчити основні завдання конкурента, його конкурентну стратегію, досвід прийняття управлінських рішень та стиль роботи працівників. При проведенні оцінки конкуренції на ринку важливого значення слід надавати діагностиці «центрального рингу» галузі, тобто суперництва серед функціонуючих у галузі підприємств.

Для оцінки ступеня концентрації підприємств-виробників на ринку використовують ряд показників:

1. Коефіцієнт концентрації ринку (CR) являє собою відсоткове відношення всього продажу товарів підприємствами з найбільшими частками на ринку до загального обсягу продажу і розраховується за формулою:

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{j=1}^n Q_j}, \quad (1)$$

де Q_k – обсяг продажу k -то великого підприємства;

Q_j – обсяг продажу j -го невеликого підприємства;

m – кількість найбільших (за часткою ринку) підприємств;

n – кількість невеликих (за часткою ринку) підприємств.

2. Індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (2)$$

де HHI – індекс Херфіндала-Хіршмана, коефіцієнт;

q_i – частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$;

m – кількість великих підприємств (як правило, аналізуються перші 50 підприємств з найбільшими частками ринку).

Значення HHI : близько 0 – ринок неконцентрований; близько 1 – висококонцентрований, монопольний.

Індекс Херфіндала-Хіршмана трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення HHI , тим більший вплив великих підприємств.

Цей показник пропонується використовувати у сполученні з коефіцієнтом концентрації, який розраховується як сума часток ринку трьох найбільших підприємств:

$$CR(3) = \sum_{i=1}^{m=3} q_i, \quad (3)$$

де $CR(3)$ – коефіцієнт концентрації трьох найбільших підприємств на ринку;

q_i – частка продажу i -го підприємства, %.

При цьому, якщо виявиться, що величина $CR(3)$ перевищує 70%, а величина HHI – 0,18, то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища.

Якщо $CR(3)$ більше 45%, але менше 70%, а HHI менше 0,18, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку.

Коли ж $CR(3)$ менше 45%, а HHI менше 0,1, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як нормальний для конкуренції.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним,

коли на ринку розглянутого товару та (або) послуги є 10 і більше підприємств. чинним законодавством встановлені такі критерії визнання монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання:

- перевищення часток одного суб'єкта господарювання - 35%;
- двох або трьох суб'єктів - 50%;
- чотирьох або п'яти суб'єктів - 70%.

Діагностувати силу монопольної влади на ринку можливо за допомогою відповідних показників, що використовуються у світовій практиці: індекс Бейна, індекс Лернера, індекс Тобіна.

2. Основні способи оцінювання конкурентної позиції підприємств-суперників

Для діагностики конкурентного середовища підприємства використовується такий інструмент аналізу як карта стратегічних груп суперників.

Карта стратегічних груп – це схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками.

Для цього виконується така аналітична процедура з графічною побудовою:

- обирається перелік характеристик, які відрізняють одне підприємство від іншого – ціново-якісні параметри, орієнтація на певного споживача;
- вибираються попарно характеристики, які не пов'язані між собою;
- формується система координат за встановленими характеристиками;
- координати кожного підприємства наносять на площину;
- точки, що розміщуються близько, поєднуються – це і є стратегічні групи;
- кожену групу окреслюють колом, що визначає її частку в загальному обсязі виробництва (продажу) галузі.

Приклад побудови карти стратегічних груп промислових підприємств, зайнятих випуском аналогічної продукції, наведено на рис. 2.

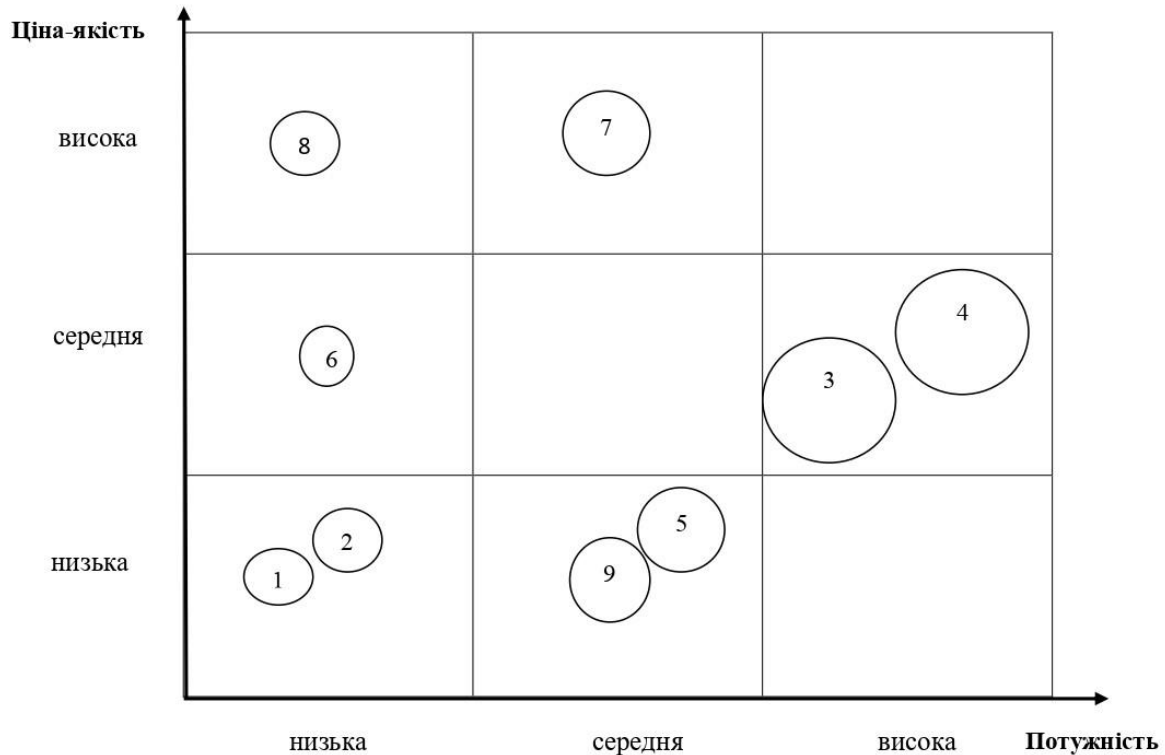


Рис. 2. Стратегічна карта ринку промислових підприємств

Слід зазначити, що важливість висновків структурного аналізу в межах галузі зумовлює потребу в побудові кількох варіантів карти і зіставленні результатів.

При діагностиці конкурентних позицій підприємств-суперників аналітик самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи займають на карті близьке положення, спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної

стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Аналіз найближчих конкурентів є, по суті, одним із методично найпростіших, але водночас найскладнішим для здійснення.

Основними компонентами аналізу є: майбутні цілі; поточні стратегії; припущення конкурентів щодо себе та інших суперників; їх спроможність у кожній функціональній сфері.

Завершальний етап діагностики галузі передбачає вивчення механізмів впливу основних чинників на розвиток галузі. Важливе значення тут має **концепція життєвого циклу галузі**, згідно з якою природа конкуренції у міру проходження галузі через її життєвий цикл зазнаватиме суттєвих змін. Впливовими щодо еволюції галузі слід вважати зміни у цільових сегментах ринку, зміни масштабів виробництва, зміни ступеня невизначеності майбутнього галузі і ризикованості інвестування, інноваційні зміни тощо.

У діагностиці галузі мало уваги зверталось на вплив такого чинника, як місцезнаходження підприємства. За умов, коли конкуренція у багатьох галузях набуває рис гіперконкуренції, це стає вирішальним чинником як щодо підвищення ефективності виробництва, так і щодо збільшення швидкості будь-якого вдосконалення й оновлення.

Метою позиційного аналізу є визначення місця, що займає підприємство, його продукція, торгова марка на ринку відносно інших підприємств, продукції, торгових марок та споживачів.

Позиціювання спрямоване на вирішення двох основних завдань:

1) визначення місця підприємства у середовищі конкурентів, товарів, торгових марок та клієнтів;

2) визначення напрямків розвитку підприємства за умов зміни власної маркетингової стратегії та у разі зміни маркетингової стратегії конкурентами.

Існують такі методи позиційного аналізу:

1. Побудова профілю. Даний метод здебільшого застосовується для

порівняння позицій двох об'єктів (фірм, торгових марок та ін.). Для цього створюється двовірний простір. На одному вимірі відображається сукупність порівнюваних властивостей обраних об'єктів, а на другому – шкала оцінки цих властивостей. Вихідні дані збираються під час маркетингових досліджень.

2. Позиціювання на базі схожості торгових марок. Вихідні дані для такого аналізу можуть формуватися або на основі загальної схожості торгових марок, або схожості торгових марок за певними властивостями. Можливий варіант, коли всі торгові марки порівнюються з базовою торговою маркою. Таким чином, можна визначити відносне місце кожної торгової марки стосовно одна одної.

3. Позиціювання з виявленням ідеальних торгових марок. Під час маркетингових досліджень можна виявити гіпотетичну ідеальну торгову марку, тобто з'ясувати, яка саме продукція є найбільш привабливою для споживача. Чим більше торгова марка наближається до ідеальної, тим більше вона відповідає очікуванням покупця.

4. Позиціювання на базі порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок. Даний метод часто застосовується фірмами, які торгують харчовими продуктами. Крім об'єктивних характеристик самого продукту, вивчаються також суб'єктивні оцінки даного продукту різними категоріями споживачів. В ході аналізу може виявитися, що переваги покупців не збігаються з об'єктивними властивостями продуктів. Такі дослідження дають можливість фірмі реалізовувати продукт, враховуючи переваги споживачів.

5. Позиціювання за ринковими сегментами. Даний метод аналізу передбачає визначення позицій, що займають торгові марки або товари на певних сегментах ринку – географічних, статевовікових, етнічних та ін. Кількісно оцінивши активний платоспроможний попит різних груп населення, можна планувати виробничо-господарську діяльність підприємства.

6. Позиціювання на базі корисних властивостей товарів. Даний метод передбачає використання матриці порівняння товарів за їх корисними властивостями. Матриця може заповнюватися як маркетингологами, так і покупцями. Такий підхід, як правило, застосовують на початку аналізу.

7. Позиціювання з врахуванням динаміки ринку. Таке маркетингове дослідження можна застосувати для оцінки покупцями різних продуктових крамниць. Респонденти повинні оцінити крамницю за двома критеріями: широта асортименту та ціна товарів. Опитування здійснюється з перервою у кілька місяців. Такий підхід дає можливість прогнозувати стан ринку в майбутньому.

Визначивши свою позицію на ринку стосовно позиції конкурентів, підприємству слід накреслити шляхи покращення цієї ситуації. Варіанти впливу можуть бути такими:

- 1) просувати товар ближче до позиції, яку займає ідеальний товар (існуючий чи гіпотетичний);
- 2) вводити новий товар, який був би ближче до ідеальної позиції, як додаток до вже існуючого;
- 3) вводити новий товар, який міг би змінити існуючу структуру ринку та поведінку споживачів.

Профіль галузі та її загальна характеристика визначаються на підставі діагностики факторів, наведених у таблиці 1.

Таблиця 1

Фактори визначення профілю галузі

Фактор	Характеристика
Розміри ринку	Невеликі ринки не приваблюють крупних/нових конкурентів; широкі ринки часто привертають увагу корпорацій, що зацікавлені у залученні компаній із сильними конкурентними позиціями в даній галузі
Темпи росту ринку	Швидкий ріст полегшує проникнення на ринок, уповільнення росту призводить до виходу з ринку найбільш слабких компаній
Надлишки або нестача потужностей	Надлишки виробничих потужностей призводять до падіння цін та прибутків, скорочення потужностей – до зростання
Прибутковість галузі	Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька – скороченню кількості компаній
Перешкоди для входу на ринок або виходу з нього	Високі бар'єри захищають позиції компаній, які функціонують на ринку; низькі – роблять їх позиції уразливими для компаній-новачків
Ціна – найважливіший фактор для споживачів	Більшість споживачів схильні придбати товар за більш низькою ціною
Стандартні товари	Покупці мають перевагу, бо їм легше переключатись з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитись малопродуктивними через швидкий моральний знос

За умови визначення основних конкурентів необхідним є проведення детального аналізу кожного з найближчих конкурентів. Задля цього аналітик може скористатися табличною формою (таблиця 2), що надає можливість отримати комплексну оцінку кожного з конкурентів.

Таблиця 2

Карта оцінки найближчих конкурентів

Конкурентні переваги	Вагомість переваги	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку							
2. Можливість цінового маневрування							
3. Фінансові можливості підприємства							
4. Якість продукції							
5. Дисципліна поставок							
Усього		х		х		х	

Всебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням спеціальних анкет, приклад такої анкети наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Анкета для аналізу галузевих конкурентів

№ з/п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
	Основні конкуренти: -по кожному сегменту -за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
	Частка ринку кожного конкурента		
	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		

	Характеристика у основних конкурентів: -рівня цін -цінової політики -рівня якості -упаковки		
	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		
	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: -споживчі властивості -типорозміри , вага -розфасовка -зручність/вигідність використання -колір -смак, запах -надійність тощо		
	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: -зміна ціни -зміна частки ринку		
9	Стратегії НДДКР у конкурентів		
10	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
11	Патентний захист товарів у конкурентів		
12	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
13	Кількість персоналу у кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
14	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		
15	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (у тому числі менеджерів)		
16	Особливості постачання МТР		
17	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
18	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

Після того, як діяльність кожного з найближчих конкурентів буде розглянута, у аналітиків з'являються можливості упевнено визначити можливі конкретні кроки конкурентів. Це дозволяє спланувати систему заходів для підтримки власної стратегії або її коригування, якщо положення конкурентів дозволяє це зробити.

3. Визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі. Оцінка перспектив розвитку галузі

Наступним етапом комплексної діагностики галузі є визначення основних ключових факторів успіху (КФУ).

КФУ є загальними для усіх підприємств галузі, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї конкурентної позиції. Справа не в тому, може або не може конкретна фірма нині реалізувати ці фактори. Завдання полягає у визначенні факторів, що дають в цій галузі ключ до успіху в конкуренції. Виділення КФУ для конкретної галузі є першим кроком, за яким повинна слідувати розробка заходів по оволодінню КФУ.

КФУ не однакові для різних галузей, а для конкретної галузі можуть змінюватися в часі. Проте, необхідно виділити базові КФУ, деякі з яких приведені нижче.

1. Науково-технічні КФУ:

- досвід організації наукових досліджень (важливий в галузях високих технологій);
- здатність швидкого здійснення технологічних і (або) організаційних нововведень;
- наявність досвіду роботи з передовими технологіями.

2. КФУ, пов'язані з організацією виробництва:

- низькі витрати виробництва;
- висока якість вироблюваних товарів;
- висока фондovіддача (для фондомістких галузей);
- вигоди, пов'язані з місцем розташування підприємства;
- наявність доступу до кваліфікованої робочої сили;
- взаємовигідне партнерство;
- висока продуктивність праці (для трудомістких галузей);
- низькі витрати на НДДКР і технологічну підготовку виробництва;
- гнучкість виробництва, можливість обліку індивідуальних запитів покупців.

3. КФУ, засновані на маркетингу:

- добре організована власна розподільна мережа або наявність твердих партнерських відносин з незалежною розподільною мережею;
- низькі витрати розподілу;
- швидка доставка;
- висококваліфікований персонал, зайнятий збутом;
- доступний і ефективно організований сервіс;
- чітке виконання замовлень;
- широта асортименту і можливість вибору товарів;
- приваблива, надійна і зручна упаковка;
- наявність гарантій на товари і гарантій виконання зобов'язань.

4. КФУ, засновані на володінні знаннями і досвідом:

- професійна перевага, визнаний талант (чинник має величезне значення у сфері професійних послуг);
- володіння секретами виробництва;
- уміння створювати оригінальний і привабливий дизайн товарів;
- наявність досвіду в певній технології;
- використання ефективної реклами;
- уміння швидко розробляти і просувати нову продукцію.

5. КФУ, пов'язані з організацією і управлінням:

- наявність ефективних і надійних інформаційних систем;
- здатність керівництва швидко реагувати на зміну ринкових умов;
- досвідчена в цій сфері діяльності і добре збалансована управлінська команда.

6. Інші КФУ:

- наявність гарної репутації підприємства у споживачів;
- доступ до фінансового капіталу;
- визнання фірми як безумовного лідера галузі тощо.

Завдання аналітиків полягає в тому, щоб виділити 3-5 найбільш важливих на найближчу перспективу КФУ, наприклад шляхом ранжирування всіх виділених факторів, що мають значення для цієї галузі. Саме вони повинні стати фундаментом

стратегії підприємства.

Останнім етапом діагностики є оцінювання перспектив розвитку галузі. Його завдання – узагальнити результати, отримані на попередніх етапах, і визначити інтегровану картину привабливості галузі. Провести оцінку привабливості галузі можна використовуючи показники, запропоновані Харрісоном (таблиця 4).

Таблиця 4

Привабливість галузі (за Харрісоном)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів–замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар’єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально–активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Термін зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
Усього:	1,00	–	3,07

Серед безлічі можливих показників оцінювання перспектив розвитку галузі особлива увага має бути приділена наступним:

1. Потенціал росту галузі.
2. Чи мають основні рушійні сили галузі сприятливий або несприятливий характер для усієї галузі й окремих стратегічних груп?
3. Можливість входу або виходу великих фірм з ринку та наслідки, які з цим пов’язані.
4. Стабільність попиту на продукцію галузі (наприклад, сезонність, фаза життєвого циклу галузі, наявність товарів-замінників).
5. Які тенденції зміни сил конкуренції?
6. Серйозність і складність проблем, з якими стикається галузь в цілому.

7. Міра невизначеності майбутнього галузі і пов'язана з цим оцінка ризику інвестицій.

Завершальним кроком діагностики галузі та конкурентної ситуації в галузі є оцінка її привабливості або непривабливості найближчим часом та у довгостроковій перспективі.

Контрольні питання:

1. Розкрийте основні положення методики проведення діагностики галузі, що розроблена М. Портером.
2. Які етапи передбачає порядок проведення діагностики внутрішньогалузевого суперництва?
3. Що таке частка ринку? Які чинники впливають на її зміну?
4. За якими показниками здійснюється аналіз поточних та потенційних конкурентів?
5. Які показники використовують для оцінки ступеня концентрації підприємств-виробників на ринку?
6. Що являє собою карта стратегічних груп? Як вона будується?
7. Розкрийте сутність та методи позиційного аналізу
8. Які фактори беруться до уваги при визначенні профілю галузі?
9. Розкрийте механізм визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі
10. Які показники для проведення оцінку привабливості галузі запропонував Д. Харрісон?
11. Яким показникам оцінювання перспектив розвитку галузі приділяється особлива увага?

ТЕМА 7. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ

Мета: розкрити механізм моделювання та прогнозування тенденцій в бізнес-процесах

План

1. Особливості статистичного аналізу одновимірних часових рядів по компонентах. Методи виявлення тенденції часового ряду
2. Прогнозування тенденцій в бізнес-процесах. Моделювання періодичної компоненти бізнес-процесів
3. Причинність, регресія, кореляція
4. Проблема автокореляції в аналізі бізнес-процесів

Основні терміни та поняття

Особливості статистичного аналізу одновимірних часових рядів по компонентах. Методи виявлення тенденції часового ряду. Моделювання періодичної компоненти бізнес-процесів. Причинність, регресія, кореляція. Парна та множинна регресія. Параметричні методи вивчення зв'язку. Прийняття рішень на основі рівнянь регресії. Методи вивчення зв'язку якісних ознак. Проблема автокореляції в аналізі бізнес-процесів. Прогнозування тенденцій в бізнес-процесах

Література: [2], [6], [8], [10]

1. Особливості статистичного аналізу одновимірних часових рядів по компонентах. Методи виявлення тенденції часового ряду

Основним завданням, що розв'язується при проведенні будь-якого статистичного дослідження, є визначення об'єктивних закономірностей розвитку соціально-економічних явищ і процесів на основі аналізу динамічної інформації.

Статистичні моделі, побудовані на основі часових рядів соціально-економічних показників, дозволяють застосовувати математико-статистичні методи для опису закономірностей розвитку об'єктів економіки як в минулому, так і в майбутньому.

Використовувані для цілей і завдань прогнозування тимчасові ряди економічних показників мають цілу низку особливостей.

Часовий ряд є послідовність, в якій кожне значення містить в собі минуле для

наступних станів. Будь-яка спроба передбачити майбутнє без дослідження динамічних рядів минулого є малообґрунтованою, ненауковою і помилковою. Тому, для отримання досить точних і надійних прогнозів необхідно детально вивчити даний стан явища або процесу.

Всю процедуру статистичного аналізу одновимірних часових рядів доцільно розділити на п'ять стадій:

1. Статистичний аналіз часових рядів
2. Розклад часових рядів на окремі компоненти
3. Аналіз окремих компонентів часових рядів
4. Возз'єднання окремих компонентів часових рядів
5. Побудова прогнозів розвитку на базі поєднання компонентів.

Дослідження швидкості та інтенсивності розвитку часових рядів часто не дозволяє відразу визначити основну тенденцію поступального руху досліджуваного явища.

Це залежить від того, що рівні тимчасового ряду з часом змінюються, коливаються, але ці коливання неоднакові і можуть бути викликані наступними причинами:

- впливом загальних факторів, що визначають головний напрямок, основну тенденцію розвитку явища;
- впливом факторів загального характеру, що діють періодично, сезонних коливань і т.д .;
- впливом специфічних факторів, кожен з яких діє в різних напрямках, і їх дія несуттєва з точки зору результатів розвитку явища, випадкових коливань.

Тип зв'язку між компонентами часового ряду можна визначити по нормальному розподілу відхилень емпіричних значень рівнів часового ряду від теоретичних, отриманих по рівнянню тренду.

У разі нормальності розподілу абсолютних відхилень зв'язок є адитивним, а відносних – мультиплікативним.

Основні компоненти можуть впливати на величину рівнів часового ряду по-різному:

- якщо чинники, що утворюють ці компоненти, мультиплікативні, то значення рівнів часових рядів є добутком цих компонентів:

$$\bar{y}_t = T \times C \times \varepsilon; \quad (1)$$

- якщо фактори адитивні, то значення рівнів часових рядів є підсумком компонентів:

$$\bar{y}_t = T + C + \varepsilon; \quad (2)$$

- якщо чинники часового ряду виражені комбіновано, то значення рівнів є або добутком, або сумою компонентів:

$$\bar{y}_t = T \times C + \varepsilon; \quad (3)$$

де T – тенденція;

C – сезонний компонент;

ε – випадковий компонент.

Всі компоненти часового ряду взаємопов'язані між собою і є теоретичними поняттями. З цієї точки зору поділ часових рядів на компоненти – це теоретична абстракція, так як такий розподіл є суто математичною процедурою і здійснюється на базі статистичних методів. Але, не дивлячись на умовність такого розчленування фактичних рівнів рядів, такий прийом може виявитися досить корисним для вирішення різних проблем аналізу та прогнозування на базі тимчасових рядів.

Тип зв'язку між компонентами можна також визначити по динаміці відхилень емпіричних значень рівнів часового ряду від теоретичних, отриманих по рівнянню тренду. Якщо абсолютні відхилення мають тенденцію до зростання, а відносні варіюють приблизно на однаковому рівні, то це свідчить про мультиплікативний зв'язок тренду і сезонного компонента.

На практиці виділити компоненти складно, так як окремі наступні значення

часових рядів залежать від попередніх. Тому невірно допускати, що фактори, що впливають на коливання рівнів, незалежні. Крім того, статистична сукупність, що вивчається протягом тривалого періоду, перестає бути такою ж самою сукупністю, так як можуть змінитися основні фактори, що впливають на її формування.

На першій стадії аналізу для розкладання рядів на складові компоненти і усунення впливу систематичних компонент на зміну випадкового компонента можна застосувати різні методи визначення та встановлення окремих не випадкових компонент часових рядів.

Перш ніж перейти до виділення основної тенденції розвитку явища, слід перевірити гіпотезу про те, чи існує вона взагалі. Відсутність тенденції означає незмінність середнього рівня ряду в часі.

Економічним явищам властиві елементи ймовірнісного характеру. Наявність випадкового в соціально-економічних явищах пояснюється складним переплетінням параметрів економічної системи, впливом на них великої кількості взаємопов'язаних факторів, що діють в різних напрямках. Це веде до варіації показників рівнів часового ряду.

З огляду на концепції про наявність імовірнісних елементів в динаміці процесів, *рівні тимчасового ряду можуть розглядатися як сума детермінованого і випадкового компонентів.*

Детермінований компонент виражається деякою функцією і визначається рівнянням основної тенденції або тренду.

Прояв випадкового компонента оцінюється з певною **ймовірністю**.

Відхилення фактичних рівнів часового ряду від тренду розглядається як стаціонарний випадковий процес.

Виявлення основної тенденції розвитку – це один з методів аналізу і узагальнення часових рядів. Він дозволяє висловити особливості зміни явища у часі.

Тому слід розрізняти поняття:

- основна тенденція;
- тренд;
- закон розвитку явища.

Тренд – деяка аналітична функція, яка пов’язує єдиним “законом руху” усі послідовні рівні тимчасового ряду. Тренд описує загальну тенденцію на базі лише одного фактору – фактору часу (t). Відтак не повністю описує характер тенденції розвитку і не може розглядатися як закон розвитку явища.

Закон розвитку явища виражає сутність, природу явища, що не піддається описом тренду.

При вивченні часових рядів виникають такі проблеми:

- *часовий ряд* – це числові послідовності створення рівнів у часі (тільки в одному напрямку);
- часовий ряд економічних показників як правило містить довготривалу або короткострокову тенденції розвитку, пов’язані з подоланням випадкових коливань;
- часові ряди можуть бути схильні до регулярних коливань, пов’язаних з сезонністю, ритмічністю та іншими періодичними коливаннями;
- у часових рядах може спостерігатися зв’язок наступних з попередніми рівнями, тобто автокореляція;
- при аналізі розвитку взаємопов’язаних часових рядів може виникнути відставання одних рядів від інших, яке виражається на основі часового кроку;
- розвиток соціально-економічних явищ відбувається безперервно;
- дія великого числа факторів на розвиток економічного явища у часових рядах виступає у вигляді узагальненої дії одного фактору часу;
- інерційність розвитку явища, тобто визначається ступінь збереження темпів розвитку, напрямки розвитку, коливання рівня ряду. Інерційність не виключає наявності в динаміці стрибків;
- масштаб системи і ієрархія характеристик. Чим вище масштаб системи “підприємство - економіка в цілому”, тим вище стійкість і менше коливання.

Використання особливостей часових рядів дозволяє більш точно будувати по них модель розвитку, яка буде показувати процес зміни явища у часі.

При розкладанні рядів динаміки на окремі компоненти слід брати до уваги, що компоненти вихідного часового ряду, по суті не спостережувані і є тільки теоретичними величинами, абстракціями. Але незважаючи на це, такий підхід до

розбиття фактичних рівнів часових рядів може виявитися досить корисним для вирішення проблем аналізу та прогнозування на базі часових рядів.

Слід зазначити, що рівні часового ряду не завжди є складовими всіх трьох компонентів одночасно. Єдиним компонентом, який зустрічається у часових рядах є випадковий компонент, який може бути представлений в поєднанні з певною тенденцією або з якимись періодичними коливаннями. Найчастіше зустрічаються часові ряди, в яких можна встановити тенденцію і випадковий компонент, особливо при використанні річних даних, де вплив сезонності не відбивається.

Аналітично це положення можна виразити рівнянням виду:

$$\bar{y}_t = f(t) + \varepsilon(t), \quad (4)$$

де $f(t)$ – деяка функція часу, яка описувала тенденцію вихідного часового ряду, що зветься трендом;

$\varepsilon(t)$ – випадкова величина (випадковий компонент).

Функція $f(t)$ визначає загальну тенденцію розвитку досліджуваного явища. Тому перш ніж приступати до моделювання та прогнозування соціально-економічних явищ і процесів необхідно перевірити гіпотезу про наявність тенденції в вихідному часовому ряду.

Аналіз і моделювання тенденції часового ряду доцільно починати з виявлення наявності тенденції в цілому. Для цієї мети найбільш ефективні і дають хороші результати такі методи як кумулятивний T -критерій.

Кумулятивний T -критерій дозволяє визначити наявність не тільки самої тенденції, але і її математичного виразу – тренду.

Тенденція вихідного ряду динаміки може бути трьох видів: тенденція середнього рівня, дисперсії і автокореляції.

Тенденція середнього рівня може бути виражена за допомогою графічного методу. Аналітично тенденція виражається за допомогою деякої математичної функції, навколо якої варіюють емпіричні значення вихідного часового ряду досліджуваного соціально-економічного явища. При цьому теоретичні значення,

тобто значення, отримані за трендовими моделями в окремі моменти часу, є математичними очікуваннями тимчасового ряду.

Тенденція дисперсії являє собою тенденцію зміни відхилень емпіричних значень рівнів часового ряду від теоретичних, отриманих по рівнянню тренду.

Тенденція автокореляції висловлює тенденцію зміни кореляційного зв'язку між окремими, послідовними рівнями тимчасового ряду.

Метод порівняння середніх рівнів часового ряду передбачає, що вихідний часовий ряд розбивається на дві приблизно рівні частини по числу членів ряду, кожна з яких розглядається як самостійна, незалежна вибірка сукупності, що має нормальний розподіл. При цьому вирішуються два завдання.

I. Якщо часовий ряд має тенденцію, то середні, обчислені для кожної сукупності окремо, повинні істотно, значимо відрізнятися між собою. Якщо ж розбіжність незначна, несуттєва і носить випадковий характер, то часовий ряд не має тенденції середньої.

II. Якщо часовий ряд має тенденцію, то дисперсії, обчислені для кожної сукупності окремо, повинні істотно і значуще відрізнятися між собою. Якщо ж розбіжність між ними незначна, то часовий ряд не має тенденції дисперсії.

Однією з основних завдань моделювання тенденції є визначення типу протікання процесу, що має місце в даному явищі, напрямку росту і зміна, що проходять в ньому.

Можна виділити наступні типи бізнес-процесів:

I. За зростанням або спаданням рівнів ряду:

- монотонно-зростаючі;
- монотонно-убутні;
- комбіновані.

II. За наявності насичення і прагнення до деякої граничної величини:

- мають межі насичення;
- не мають меж насичення.

III. За наявністю екстремальних значень і перегинів:

- процеси, що мають екстремальні значення;

- процеси, що мають переходи від зростання до падіння або навпаки.

Для виявлення типу розвитку можуть використовуватися різні методи і критерії.

Для виявлення типу розвитку можна використовувати відомі способи згладжування:

- Згладжування або механічне вирівнювання окремих членів ряду динаміки з використанням фактичних значень сусідніх рівнів.
- Вирівнювання зі застосуванням кривої, наведеної між конкретними рівнями таким чином, щоб вона відображала тенденцію, притаманну ряду, і одночасно звільнила його від незначних коливань.

Вибір методу виявлення основної тенденції розвитку залежить від технічних можливостей рахунку і від уміння застосовувати відповідні методи, а також від завдань, що стоять перед дослідженням. Якщо треба дати загальну картину розвитку, його грубу модель, засновану на механічному повторенні одних і тих же дій щодо збільшення інтервалу часу, то можна обмежитися методом ковзної середньої. Якщо ж дослідження вимагає докладного аналітичного вираження руху в часі, то метод ковзної середньої буде недостатнім. Треба використовувати метод кінцевих різниць або метод найменших квадратів.

Всі методи виявлення основної тенденції розвитку визначаються на основі вивчення фактичного розвитку динаміки. Вони не відриваються від спостережуваного статистикою емпіричного матеріалу.

Методи виявлення основної тенденції розвитку мають різний логічний зміст і тому застосовуються до тимчасових рядів для різних цілей. Основна їх мета, як уже говорилося, полягає в тому, щоб розкривати загальні закономірності розвитку, затушовані окремими, інколи випадковими обставинами. Однак кожен з них має свої особливості.

Метод ковзних середніх використовується в тому випадку, коли необхідно представити загальну картину розвитку, засновану на механічному повторенні одних і тих же дій щодо збільшення інтервалу часу.

Метод ковзних середніх дає оцінку середнього рівня за деякий період часу, чим

більше інтервал часу, до якого відноситься середня, тим більше плавним буде загладжуваний рівень, але тим менш точно буде описана тенденція вихідного ряду динаміки.

Згладжування ряду динаміки за допомогою ковзної середньої полягає в тому, що обчислюється середній рівень з певного числа перших по порядку рівнів ряду, потім – середній рівень з такого ж числа рівнів, починаючи з другого, далі – починаючи з третього і т.д. Таким чином, при розрахунках середнього рівня як би «ковзають» по ряду динаміки від його початку до кінця, кожен раз відкидаючи один рівень на початку і додаючи наступний. Звідси назва – змінна середня.

Кожна змінна середня – це середній рівень за відповідний період, який відноситься до середини обраного періоду.

Визначення ковзної середньої по парних числах членів ряду ускладнюється тим, що середня може бути віднесена тільки до середини між двома датами, що знаходяться в середині інтервалу згладжування.

Якщо число членів ковзної середньої позначити через $2k$, то серединним буде рівень, що відноситься до “до + $1/2$ ” члену ряду, тобто має місце зрушення періоду, до якого відноситься рівень. Наприклад, середня, знайдена для чотирьох членів, відноситься до середини між другим і третім періодами, наступна середня – до середини між третім і четвертим, і т.д. Для усунення цього використовують процедуру центрування, яка полягає в знаходженні середньої з двох суміжних ковзних середніх для віднесення отриманого рівня до певної дати.

Метод простої ковзної середньої прийнятний, якщо графічне зображення ряду динаміки нагадує пряму лінію. В цьому випадку не спотворюється динаміка досліджуваного явища.

У разі, коли тенденція вихідного ряду, що характеризує досліджуваний процес, не може бути описана лінійним трендом, найбільш надійним є використання зваженої ковзної середньої.

Зважена змінна середня відрізняється від простої ковзної середньої тим, що рівні, що входять в інтервал усереднення, підсумовуються з різними вагами. Це пов'язано з тим, що апроксимація згладжувати ряду динаміки в межах інтервалу

згладжування здійснюється з використанням рівнів, розрахованих по поліному $\tilde{y}_t = a_0 + a_1 \cdot t + a_2 \cdot t^2$ (t – порядковий номер рівня в інтервалі згладжування). Поліном першого порядку – рівняння прямої, отже, метод простої ковзної середньої є окремим випадком методу зваженої ковзної середньої. Коефіцієнти знаходяться методом найменших квадратів.

На першому етапі згладжування визначаються інтервал згладжування і порядок апроксимуючого поліному. Прийнято вважати, що при використанні поліномів високих ступенів і при менших розмірах інтервалів згладжування ряду динаміки буде більш гнучким.

Центральна ордината параболи, наприклад, приймається за згладжені значення відповідного фактичним даним рівня. Оскільки відлік часу в межах інтервалу згладжування проводиться від його середини, то згладжене значення рівня дорівнює параметру a підібраної параболи і є відповідною ковзною середньою. Тому для згладжування немає необхідності вдаватися до процедури підбору системи парабол, так як величину a можна отримати як зважену середню з “ k ” рівнів.

Метод аналітичного вирівнювання полягає в знаходженні аналітичної функції, що виражає розвиток явища за розглянутий період часу. При цьому вирішуються такі завдання:

- ☐ вибір виду рівняння, що відображає тип розвитку;
- ☐ аналіз схеми збору фактичних даних і визначення параметрів моделі;
- ☐ визначення методів перетворення вихідних даних з метою зведення складних рівнянь до більш простим;
- ☐ виявлення ступеня близькості теоретичних і фактичних даних.

Знайдена модель дозволяє отримати вирівняні або, як іноді називають, теоретичні значення рівнів, які спостерігалися б при збігу динаміки явища з кривою знайденої моделі.

За такими принципами можна побудувати приватні моделі, які потім об'єднуються в комплексні моделі, або системи моделей.

Розглянемо визначення тенденції на основі полінома першого і другого ступеня, тобто прямої.

Рівняння прямої має вигляд:

$$\tilde{y}_t = a_0 + a_1 \times t, \quad (5)$$

де $\tilde{y}_t$ – вирівняний (теоретичний рівень ряду динаміки;

a_0 – вирівняний рівень ряду динаміки, при умові, що $t = 0$;

a_1 – середній щорічний абсолютний приріст (або зниження) рівнів вирівняного ряду динаміки;

t – порядковий номер року (умовне позначення часу).

Параметри a_0 та a_1 знаходять розв’язанням системи рівнянь:

$$\begin{cases} a_0 \times n + a_1 \times \sum t = \sum y \\ a_0 \times \sum t + a_1 \times \sum t^2 = \sum y \times t \end{cases} \quad (6)$$

Щоб спростити розрахунки при аналітичному вирівнюванні рядів динаміки, відлік часу (при непарній кількості періодів) необхідно починати з середини ряду, умовно позначивши центральний період за 0. Тоді вгору від нуля будуть числа (-1), (-2), (-3) і т.д., а вниз: 1, 2, 3 і т.д.

При парній кількості періодів необхідно, щоб умовні значення приймали вигляд (-5), (-3), (-1), 1, 3, 5. Тоді $\sum t = 0$

Якщо $\sum t = 0$, система матиме вигляд:

$$\begin{cases} a_0 \times n = \sum y \\ a_1 \times \sum t^2 = \sum y \times t \end{cases} \quad (7)$$

тобто параметри a_0 та a_1 обчислюються за формулами:

$$a_0 = \frac{\sum y}{n}, \quad (8)$$

$$a_1 = \frac{\sum y \times t}{\sum t^2} \quad (9)$$

2) Рівняння параболи.

Рівняння параболи II-го порядку має вигляд:

$$\tilde{y}_t = a_0 + a_1 \times t + a_2 \times t^2, \quad (10)$$

де a_2 – середнє прискорення або сповільнення зростання (зниження) рівня досліджуваного явища.

Невідомі параметри a_0 , a_1 та a_2 знайдемо, розв'язавши систему нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} a_0 \times n + a_1 \times \sum t + a_2 \times \sum t^2 = \sum y \\ a_0 \times \sum t + a_1 \times \sum t^2 + a_2 \times \sum t^3 = \sum y \times t \\ a_0 \times \sum t^2 + a_1 \times \sum t^3 + a_2 \times \sum t^4 = \sum y \times t^2 \end{cases} \quad (11)$$

Після спрощення системи параметри a_0 , a_1 та a_2 обчислюються за формулами:

$$a_0 = \frac{\sum t^4 \times \sum y - \sum t^2 \times \sum y \times t^2}{n \times \sum t^4 - \sum t^2 \times \sum t^2}, \quad (12)$$

$$a_1 = \frac{\sum y \times t}{\sum t^2}, \quad (13)$$

$$a_2 = \frac{n \times \sum y \times t^2 - \sum t^2 \times \sum y}{n \times \sum t^4 - \sum t^2 \times \sum t^2} \quad (14)$$

Найбільш простим шляхом вирішення проблеми вибору форми трендової моделі можна назвати графічний, на базі загальної конфігурації графіка фактичних рівнів ряду. Однак при цьому підході ризик помилкового вибору кривої дуже великий. Різні фахівці, виходячи з одного й того ж графіка, можуть прийти до різних висновків з приводу форми рівняння. Правильність вибору рівняння в деякій мірі

залежить від масштабу графіка. Однак в нескладних випадках підхід графічного вибору може дати цілком прийнятні результати.

Треба пам'ятати, що практика моделювання свідчить про те, що вибір тих чи інших кривих завжди виявляється під впливом уявлень про бажану форму кривої, і що на координатному полі, що відображає відстань точок, можна побудувати безліч кривих. При цьому необхідно відображати особливості процесу. Властивості процесу повинні відповідати властивостям функцій, використовуваних для побудови моделей.

Треба мати на увазі, що окремі рівняння виражають певний тип динаміки.

Монотонне зростання або спадання процесу характеризують функції:

- лінійна;
- параболічна;
- ступенева;
- експоненціальна проста (показова) і похідна від неї;
- логарифмічна лінійна;
- складна експоненціальна і похідна від неї;
- логарифмічна парабола;
- гіперболічна (головним чином відбувають процесів);
- комбінація їх видів.

Для моделювання динамічних рядів, які характеризуються прагненням до деякої граничної величини, насиченням, застосовуються логістичні функції.

При виборі форми тренду поряд з теоретичним аналізом закономірностей розвитку досліджуваного явища використовуються емпіричні методи, такі як:

- розрахунок і аналіз середньоквадратичної помилки;
- критерій найменшої суми квадратів відхилень емпіричних і теоретичних значень рівнів часового ряду;
- метод різницевого обчислення;
- метод дисперсійного аналізу.

Після того, як визначена форма трендової моделі (рівняння), необхідно проаналізувати наявність, характер і закон розподілу відхилень емпіричних значень від теоретичних, отриманих по рівнянню тренду.

2. Прогнозування тенденцій в бізнес-процесах. Моделювання періодичної компоненти бізнес-процесів

Найпростіші методи прогнозування

1) *Прогнозування в припущенні абсолютної незмінності значень попередніх рівнів* виходить з твердження, що кожне наступне прогнозне значення дорівнюватиме попередньому значенню ознаки.

2) *Метод прогнозування на основі середнього рівня ряду*

При побудові прогнозу даним методом використовується принцип, згідно з яким значення всіх наступних прогнозованих рівнів приймаються рівними середнім значенням рівнів ряду в минулому.

Таким чином отримують точковий прогноз.

Однак, розглядаючи тимчасовий ряд як вибірку з деякою генеральної сукупності, складно припустити, що прогнозна точкова оцінка повністю збігається з емпіричними значеннями ознаки. У цьому випадку доцільно визначити довірчий інтервал прогнозу шляхом побудови інтервального прогнозу даним методом.

3) *Прогнозування методом середнього абсолютного приросту* передбачає, що загальна тенденція розвитку досліджуваного соціально-економічного явища найкращим чином апроксимується лінійною формою аналітичного виразу.

4) *Прогнозування методом середнього темпу зростання* здійснюється в разі якщо темпи зростання ланцюгові, розраховані за даними вихідного ряду динаміки за досліджуваний період часу, мають приблизно однакову цифрове значення, а тенденція розвитку явища підпорядковується геометричній прогресії і може бути описана показовою (експоненційною) кривою.

Найбільш поширеним методом прогнозування виступає **аналітичний вираз тренду**. При цьому, для виходу за межі досліджуваного періоду досить продовжити значення незалежної змінної часу.

Визначення за наявними даними за певний період часу відсутніх значень ознаки всередині періоду називається **інтерполяцією**.

Знаходження значень ознаки за межами аналізованого періоду називається

екстраполяцією.

При такому підході до прогнозування передбачається, що розмір рівня, що характеризує явище, формується під впливом багатьох чинників, причому не представляється можливим виділити порізно їх вплив. У зв'язку з цим хід розвитку пов'язується не з будь-якими конкретними факторами, а з плином часу $f(t)$.

Екстраполяція дає можливість отримати точкове значення прогнозу. **Точковий прогноз** є оцінкою прогнозованого показника в точці (в конкретному році, місяці, дні) за рівнянням, що описує тенденцію показника.

Точкова оцінка розраховується шляхом підстановки номера року t , на який розраховується прогноз, в рівнянні тренду. Вона є середньою оцінкою для прогнозованого інтервалу часу.

Збіг фактичних даних і прогностичних оцінок – явище малоімовірне, тому доцільно визначити довірчі інтервали прогнозу.

Метод прогнозування на основі екстраполяції тренду базується на таких передумовах:

1. вихідний часовий ряд повинен описуватися плавною кривою;
2. загальні умови, що визначають тенденцію розвитку досліджуваного явища в минулому, і сьогоденні не повинні зазнавати значних змін в майбутньому;
3. вихідний ряд динаміки повинен мати достатню кількість рівнів, з тим, щоб чітко проявилася тенденція.

Трендові моделі виражаються різними функціями, на основі яких будуються моделі прогнозу і здійснюється їх оцінка.

При цьому найбільш істотним питанням прогнозування по трендовим моделям є проблема точного прогнозу.

Точна оцінка прогнозу досить умовна в силу наступних причин:

1. Обрана для прогнозування функція дає лише наближену оцінку тенденції, так як вона не є єдино можливою.
2. Статистичне прогнозування здійснюється на основі обмеженого обсягу інформації, що, в свою чергу, позначається на величині довірчих інтервалів прогнозу.

3. Наявність у вихідному часовому ряду випадкового компонента призводить до того, що будь-який прогноз здійснюється лише з певною часткою ймовірності.

Розглядаючи отримання інтервальних або точкових оцінок прогнозу слід враховувати, що в окремих випадках отримання більш точних оцінок не гарантує надійності прогнозу.

Застосування трендових моделей прогнозування соціально-економічних явищ мають велику значимість і, незважаючи на певну простоту їх реалізації, часто застосовуються для прогнозування складних соціально-економічних явищ.

Якщо обрана модель тренду досить правильно відображає тенденцію розвитку, то отримані на її основі прогнози практично завжди надійні.

Прогнозування методом екстраполяції тренду ґрунтується на аналізі тенденцій розвитку одновимірних часових рядів соціально-економічних явищ і процесів.

Однак прогноз по аналітичному вираженню тренду має один істотний недолік, який іноді призводить до великих помилок при прогнозуванні явища.

Справа полягає в тому, що в даному випадку прогнозується тільки детермінована складова ряду динаміки і не враховується випадковий компонент. Щоб уникнути цієї помилки і зробити прогноз більш точним, треба відшукати закономірність зміни в часі випадкового компонента. Для цього прийнято спочатку знаходити відхилення від тренду і визначати закономірність їх зміни в часі, а потім робити прогноз випадкової складової динамічного ряду. Результати обох прогнозів об'єднуються. Розглянутий метод тоді дає задовільні результати, коли в емпіричному ряду випадкові коливання будуть невеликими і між ними відсутня автокореляція.

Для отримання достовірних прогнозів істотно: яка, за часом відображення прогнозованих явищ, інформація використовується для отримання прогнозу. Практика показує, що для точних і надійних прогнозних оцінок найбільш цінною є інформація останніх рівнів.

Отже і оцінювати вихідну інформацію необхідно по-різному: найбільш пізню (останню) інформацію необхідно оцінювати вище, ніж інформацію, що характеризує тенденцію явища в минулому. Така оцінка інформації може бути проведена шляхом зважування або дисконтування.

Принцип дисконтування передбачає, що для побудови точних і надійних прогнозів пізніша інформація має більшу питому вагу за ступенем інформативності, ніж більш рання інформація.

На принципі дисконтування інформації розроблені наступні методи статистичного прогнозування:

1. метод простого експоненціального згладжування;
2. метод гармонійних ваг.

Дані методи можуть бути використані при прогнозуванні соціально-економічних явищ і процесів тільки за умови виконання наступних передумов їх реалізації:

- вихідні ряди динаміки повинні бути досить довгими з тим, щоб більш чітко проявилася тенденція зміни соціально-економічних явищ;
- в рівнях вихідних часових рядів повинні бути відсутніми скачки в розвитку явища;
- повинен дотримуватися принцип інерційності, тобто тенденція і закономірності минулого і сьогодення можуть продовжуватися на майбутнє і для отримання значних змін в основних характеристиках соціально-економічних явищ необхідно, щоб існував значний період попередження.

Метод простого експоненціального згладжування полягає в тому, що рівні вихідного часового ряду зважуються за допомогою ковзної середньої, ваги якої підкоряються експоненціальним законом розподілу.

Дана змінна середня отримала назву експоненціальної середньої і дозволяє простежити закономірності зміни явища в динаміці по найбільш істотним, останнім рівням.

Особливість методу полягає в тому, що при розрахунку теоретичних значень отриманих за моделлю тренду, враховуються тільки значення попередніх рівнів часового ряду, взятих з певною вагою.

Метод гармонійних ваг був розроблений польським статистиком З. Хелвінгом, близький до методу простого експоненціального згладжування і використовує той же принцип. В його основі лежить зважування змінного показника, але замість ковзної

середньої використовується ідея змінного тренду. Екстраполяція проводиться по ковзному тренду, окремі точки ламаної лінії зважуються за допомогою гармонійних ваг, що дозволяє більш пізнім спостереженнями надавати велику вагу.

Метод гармонійних ваг базується на таких передумовах:

1. Період часу, за який вивчається економічний процес, повинен бути досить тривалим, щоб можна було визначити його закономірності.
2. Вихідний ряд динаміки не повинен мати стрибкоподібних змін.
3. Прогнозоване соціально-економічне явище має володіти інерційністю, тобто для настання великої зміни в характеристиках процесу необхідно, щоб пройшло чимало часу.
4. Відхилення від змінного тренду мають випадковий характер.
5. Автокореляційна функція, розрахована на основі послідовних різниць, повинна зменшуватися зі збільшенням рівнів часового ряду, тобто вплив більш пізньої інформації повинно відбиватися на прогнозованій величині сильніше, ніж ранньої інформації.

Для отримання точного прогнозу за методом гармонійних ваг необхідно виконання всіх вищевказаних передумов для вихідного ряду динаміки.

Прогнозування соціально-економічних явищ на основі кривих росту (кривих насичення) стало застосовуватися порівняно недавно. Вперше ці методи були використані на початку XX століття для прогнозування зростання біологічних популяцій. Однак криві зростання добре себе зарекомендували і при прогнозуванні соціально-економічних явищ. Однак їх застосування в цьому випадку вимагає дотримання певних умов.

1. Вихідний часовий ряд повинен бути дуже довгим (30-40 років).
2. Вихідний часовий ряд не повинен мати стрибків, і тенденція такого ряду повинна описуватися досить плавною кривою.
3. Використання кривих зростання в прогнозуванні соціально-економічних явищ може давати досить хороші результати, якщо межа насичення буде визначено порівняно точно.

Слід зазначити, що криві зростання відображають кумулятивні зростання до

визначеної заздалегідь максимальної межі.

Особливістю кривих зростання є те, що абсолютні збільшення зменшуються в міру наближення до межі. Однак процес зростання йде до кінця.

Значення кривих зростання як методів статистичного прогнозування соціально-економічних явищ полягає в тому, що вони сприяють емпірично правильному відтворенню тенденції розвитку досліджуваного явища.

Найбільш поширеними кривими зростання, використовуваними в статистичній практиці прогнозування, є крива Гомперца і крива Перля-Ріда.

Обидві криві, в загальному, схожі одна на іншу і графічно зображуються S-подібною кривою.

Особливістю рівнянь цих кривих є те, що їх параметри можуть бути визначені методом найменших квадратів лише наближено. Тому для розрахунку цих кривих використовується ряд штучних методів, заснованих на розбитті вихідного ряду динаміки на окремі групи.

При вирішенні конкретних прикладних задач аналізу соціально-економічних явищ дослідник стикається з тимчасовими рядами соціально-економічних показників, в яких відсутня тенденція розвитку, тобто зміна значень рівнів вихідного ряду динаміки носить стаціонарний характер.

Однак тимчасові ряди, які не мають тенденції, на практиці, зустрічаються вкрай зрідка.

У зв'язку з цим, перш ніж приступати до прогнозування, необхідно всіма відомими методами переконатися в тому, що тенденція в досліджуваному часовому ряду дійсно відсутня. Тільки після того, як встановлено відсутність тенденції і гіпотези про наявність тенденції відкинуті усіма методами, слід використовувати ті методи прогнозування, які дають можливість встановити розвиток явища при відсутності тенденції.

Особливість прогнозування даних часових рядів полягає в тому, що використання методів статистичного прогнозування, заснованих на отриманні точкової або інтервальної кількісної ймовірнісної характеристики досліджуваного явища в майбутньому з відносно високим ступенем достовірності, неможливо.

В цьому випадку для прогнозування таких рядів застосовуються імовірнісні статистичні методи прогнозного оцінювання.

Імовірнісні методи оцінювання не дозволяють дати точкову кількісну характеристику прогнозованого явища. Вони дають можливість лише оцінити ймовірність того, що значення прогнозованого явища на кожен наступний (з віддаленням) період попередження буде більше або менше значення останнього рівня вихідного часового ряду. Імовірнісні методи прогнозування дають менш точні прогнозні оцінки і мають більшою мірою невизначеності.

На практиці, в *аналізі часових рядів соціально-економічних явищ, які не мають тенденції*, найбільшого поширення серед імовірнісних методів прогнозування, отримав метод, в основі якого лежить використання закону розподілу Пуассона (розподіл рідкісних явищ). Особливість методу полягає в тому, що завжди прогнозується сприятлива тенденція.

Приведення даних до співставного виду з точки зору автокореляції, колінеарності й тимчасового лага є попередньою умовою побудови багатофакторної моделі динаміки.

Побудована з дотриманням цих умов багатофакторна регресійна модель буде характеризувати середній вплив факторних ознак на результативну ознаку за розглянутий інтервал часу. Величина цього впливу, виражена коефіцієнтами регресії, приватними коефіцієнтами еластичності, буде змінюватися з року в рік.

При тривалому часі (понад 10 років) це буде означати недооблік впливу НТР, зміни енергоозброєності праці, заміщення однієї сировини іншою і т.д. Ці недоліки відображення зв'язку можуть бути усунені декількома способами.

Один з них полягає в розбитті всього періоду часу на п'ять інтервалів. При цьому висувається гіпотеза, що за рівні інтервали часу коефіцієнти регресії змінюються несуттєво. Виходячи з цього, можна побудувати п'ять рівнянь, аналогічних вищенаведеним. Отже, кожне значення коефіцієнта регресії матиме п'ять оцінок. Отже, виходить тимчасовий ряд для кожного коефіцієнта регресії. По цим рядах динаміки можна побудувати тимчасові моделі (тренди) для кожного коефіцієнта по одному динамічному ряду. Так виходить модель по рівняннях регресії.

Але при побудові такої моделі виникає ряд проблем. Перш за все, при розчленуванні економічних динамічних рядів і факторів, що їх визначають, на інтервали, число інтервалів має бути досить велике, щоб ряди динаміки, складені з цих інтервалів, правильно відображали тенденцію зміни впливу факторних ознак на результативні. Число років, що входять в один інтервал, має бути в 3-4 рази більше числа змінних, що входять в регресійне рівняння.

Однак ми часто маємо у своєму розпорядженні більш короткі ряди динаміки, отже, практично застосовувати такі моделі вкрай важко, а іноді й неможливо.

При розгляді квартальних або місячних даних багатьох соціально-економічних явищ часто виявляються певні, постійно повторювані коливання, які суттєво не змінюються за тривалий період часу. Вони є результатом впливу природно-кліматичних умов, загальних економічних факторів, а також ряду численних різноманітних чинників, які частково є регульованими. У статистиці періодичні коливання, які мають певний і постійний період, що дорівнює річному проміжку, носять назву «сезонних коливань» або «сезонних хвиль», а динамічний ряд в цьому випадку називають тренд-сезонним, або просто сезонним рядом динаміки.

Сезонні коливання характеризуються спеціальним показником, які називаються індексами сезонності (I_s). Сукупність цих показників відображає сезонну хвилю. *Індексами сезонності* є процентні відносини фактичних внутрішньорічних рівнів до постійної або змінної середньої.

Для виявлення сезонних коливань зазвичай беруть дані за кілька років, розподілені по місяцях. Дані за кілька років (зазвичай не менше трьох) беруться для того, щоб виявити стійку сезонну хвилю, на якій не відбивалися б випадкові умови одного року.

Якщо ряд динаміки не містить яскраво вираженої тенденції в розвитку, то індекси сезонності обчислюються безпосередньо за емпіричними даними без їх попереднього вирівнювання.

Для кожного місяця розраховується середня величина рівня, наприклад, за три роки ($\bar{y}_i$), потім з них обраховується середньомісячний рівень для всього ряду ($\bar{y}$) і на закінчення визначається процентне відношення середніх для кожного місяця до

загального середньомісячного рівня ряду, тобто:

$$I_s = \frac{\bar{y}_i}{\bar{y}} \times 100 \quad (15)$$

Якщо ж ряд динаміки містить певну тенденцію в розвитку, то перш ніж обчислити сезонну хвилю, фактичні дані повинні бути оброблені так, щоб була виявлена загальна тенденція. Зазвичай для цього вдаються до аналітичного вирівнювання ряду динаміки.

З використанням методу аналітичного вирівнювання хід обчислень індексів сезонності наступний:

- за відповідним полиномом обчислюються для кожного місяця (кварталу) вирівняні рівні на момент часу (t);
- обчислюються відносини фактичних місячних (квартальних) даних (y_i) до відповідних вирівнюється даними ($\bar{y}_t$) в процентах

$$I = \frac{y_i}{\bar{y}_t} \times 100 \quad (16)$$

- знаходяться середні арифметичні з процентних відносин, розрахованих по однойменною періодам у відсотках

$$I_i = \frac{I_1 + I_2 + \dots + I_n}{n}, \quad (17)$$

де n – число однойменних періодів.

У загальному вигляді формулу розрахунку індексу сезонності даним способом можна записати так:

$$I_s = \left[\sum \frac{y_i}{\bar{y}_t} \right] \div n \quad (18)$$

Виявлення сезонної складової також може бути здійснено на основі наступних методів.

I. Метод абсолютних різниць:

- для кожного місяця визначається середня за 5 років: $\bar{y}_i$
- визначається середньомісячний рівень для п'ятирічки: $\bar{y}$
- ланки сезонної хвилі абсолютних різниць: $\bar{y}_i - \bar{y}$

II. Метод співвідношень помісячних середніх ($\bar{y}_i$) до середньої за весь період

III. Метод співвідношень помісячних рівнів до середньої місячної даного року:

- для кожного місяця розраховується середня величина показника за кожен рік;
- визначається відношення кожного помісячного фактичного рівня до цих середніх;

- визначається сума по місяцях за 5 років.

IV. Метод відносних величин:

- визначаються ланцюгові темпи зростання;
- визначається середня для кожного місяця;
- розрахунок скоригованих середніх (на основі переходу від ланцюгових індексів до базисних);

- скориговані середні з урахуванням поправки;
- зіставити скориговані середні зі середньою.

V. Метод відносних величин на основі медіани:

- визначаються ланцюгові темпи зростання помісячно;
- ланцюгові темпи зростання ранжуються по зростанню (помісячно);
- визначається медіана;
- скориговані медіани;
- розмір поправки;
- скориговані медіани з урахуванням виправлення;
- зіставити скориговане значення медіани із середньою.

Можна побудувати модель сезонної хвилі та чисельно визначити розмах сезонних коливань, характер їхнього прояву у різних галузях народного господарства.

3. Причинність, регресія, кореляція

Дослідження об'єктивно існуючих зв'язків між соціально-економічними явищами і процесами є найважливішим завданням теорії статистики. У процесі статистичного дослідження залежностей розкриваються причинно-наслідкові зв'язки між явищами, що дозволяє виявляти фактори (ознаки), що роблять основний вплив на варіацію досліджуваних явищ і процесів. Причинно-наслідкові зв'язки – це такий зв'язок явищ і процесів, коли зміна одного з них – причини – веде до зміни іншого – наслідки.

Соціально-економічні явища являють собою результат одночасного впливу великого числа причин. Отже, при вивченні цих явищ необхідно виявляти головні, основні причини, абстрагуючись від другорядних.

Статистичне вивчення зв'язку включає наступні етапи:

- якісний аналіз, пов'язаний з аналізом природи соціального чи економічного явища методами економічної теорії, соціології, конкретної економіки;
- побудова моделі зв'язку. Реалізація даного етапу базується на методах статистики: угрупованнях, середніх величинах, і т.д.;
- інтерпретація результатів. Даний етап пов'язаний з якісними особливостями досліджуваного явища.

Статистика розробила безліч методів вивчення зв'язків. Вибір методу вивчення зв'язку залежить від пізнавальної мети та завдань дослідження.

Ознаки по їх суті і значення для вивчення взаємозв'язку діляться на факторні і результативні. Ознаки, що зумовлюють зміни інших, пов'язаних з ними ознак, називаються **факторними**, або просто **факторами**. Ознаки, що змінюються під дією факторних ознак, називаються **результативними**.

У статистиці розрізняють функціональну і стохастичну залежності. **Функціональним** називають такий зв'язок, при якій певному значенню факторної ознаки відповідає одне і тільки одне значення результативної ознаки.

Якщо причинна залежність проявляється не в кожному окремому випадку, а в загальному, середньому при великій кількості спостережень, то така залежність

називається **стохастичною**. Окремим випадком стохастичного зв'язку є кореляційний зв'язок, при якому зміна середнього значення результативної ознаки обумовлено зміною факторних ознак.

Зв'язки між явищами та його ознаками класифікуються за ступенем тісноти, напрямку і аналітичним вираженням (таблиця 1).

Таблиця 1

Кількісні критерії оцінки тісноти зв'язку

Величина показника зв'язку	Характер зв'язку
До $\pm 0,3$	практично відсутній
$\pm 0,3 - \pm 0,5$	слабкий
$\pm 0,5 - \pm 0,7$	помірний
$\pm 0,7 - \pm 1,0$	сильний

За напрямком виділяють зв'язок прямий і зворотній. **Прямий** – це зв'язок, при якому зі збільшенням або зі зменшенням значень факторної ознаки відбувається збільшення або зменшення значень результативної ознаки. **Зворотній** – це зв'язок, при якому зі збільшенням або зі зменшенням значень однієї ознаки відбувається зменшення або збільшення значень іншої ознаки.

За аналітичним вираженням виділяють зв'язок прямолінійний (або просто лінійний і нелінійний).

Якщо статистичний зв'язок між явищами може бути приблизно виражений рівнянням прямої лінії, то його називають **лінійним зв'язком** виду:

$$\bar{y}_x = a_0 + a_1 \times x \quad (19)$$

Якщо ж зв'язок може бути виражений рівнянням будь-якої кривої лінії, то такий зв'язок називають нелінійним або криволінійним, наприклад:

- параболи:

$$\bar{y}_x = a_0 + a_1 \times x + a_2 \times x^2 \quad (20)$$

- гіперболи:

$$\bar{y}_x = a_0 + a_1 \times \frac{1}{x} \quad (21)$$

і т.ін.

Для виявлення наявності зв'язку, його характеру та напрямків в статистиці використовуються методи: приведення паралельних даних; графічний; аналітичних угруповань; кореляції, регресії.

Метод приведення паралельних даних заснований на зіставленні двох або декількох рядів статистичних величин. Таке зіставлення дозволяє встановити наявність зв'язку і отримати уявлення про її характер.

Графічно взаємозв'язок двох ознак зображується за допомогою поля кореляції. В системі координат на осі абсцис відкладаються значення факторної ознаки, а на осі ординат – результативної. Кожен перетин ліній, проведених через ці осі, позначається точкою. При відсутності тісних зв'язків має місце безладне розташування точок на графіку. Чим сильніше зв'язок між ознаками, то тісніше будуть групуватися точки навколо певної лінії, що виражає форму зв'язку.

Кореляція – це статистична залежність між випадковими величинами, що не має строго функціонального характеру, при якій зміна однієї з випадкових величин приводить до зміни математичного очікування іншої.

У статистиці прийнято розрізняти наступні варіанти залежностей:

1. **Парна кореляція** – зв'язок між двома ознаками (результативною і факторною, або двома факторними).

2. **Приватна кореляція** – залежність між результативною і однією факторною ознаками при фіксованому значенні інших факторних ознак.

3. **Множинна кореляція** – залежність результативного і двох або більше факторних ознак, включених в дослідження.

Кореляційний аналіз має своїм завданням кількісне визначення тісноти і напрямку зв'язку між двома ознаками (при парному зв'язку) і між результативною і безліччю факторних ознак (при багатофакторному зв'язку).

Тіснота зв'язку кількісно виражається величиною коефіцієнтів кореляції, які, даючи кількісну характеристику тісноти зв'язку між ознаками, дозволяють визначати

«корисність» факторних ознак при побудові рівняння множинної регресії. Знаки при коефіцієнтах кореляції характеризують напрямок зв'язку між ознаками.

Регресія тісно пов'язана з кореляцією і дозволяє досліджувати аналітичний вираз взаємозв'язку між ознаками.

Регресійний аналіз полягає у визначенні аналітичного вираження зв'язку, в якому зміна однієї величини (що називається залежною або результативною ознакою), обумовлена впливом однієї або декількох незалежних величин (факторних ознак).

Однією з проблем побудови рівнянь регресії є їх розмірність, тобто визначення числа факторних ознак, що включаються в модель. Їх кількість має бути оптимальною. Скорочення розмірності за рахунок виключення другорядних, несуттєвих факторів дозволяє отримати модель, швидше і якісніше реалізовану. У той же час, побудова моделі малої розмірності може призвести до того, що вона буде недостатньо повно описувати досліджуване явище чи процес.

При побудові моделей регресії необхідно дотримуватися таких вимог:

1. Сукупність досліджуваних вихідних даних повинна бути однорідною і математично описуватися безперервними функціями.
2. Можливість опису модельованого явища одним або кількома рівняннями причинно-наслідкових зв'язків.
3. Всі факторні ознаки повинні мати кількісне (числове) вираз.
4. Наявність досить великого обсягу досліджуваної вибіркової сукупності.
5. Причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами повинні описуватися лінійною або приводиться до лінійної формі залежності.
6. Відсутність кількісних обмежень на параметри моделі зв'язку.
7. Сталість територіальної і часової структури досліджуваної сукупності.

Дотримання цих вимог дозволяє побудувати модель, що найкращим чином описує реальні соціально-економічні явища і процеси.

Парна регресія дозволяє отримати аналітичний вираз зв'язку між двома ознаками: результативною і факторною.

Визначити тип рівняння можна, досліджуючи залежність графічно, проте

існують більш загальні відомості, що дозволяють виявити рівняння зв'язку, не вдаючись до графічного зображення. Якщо результативна і факторна ознаки зростають однаково, то це свідчить про те, що зв'язок між ними лінійний, а при зворотному зв'язку – гіперболічний. Якщо результативна ознака збільшується в арифметичній прогресії, а факторна значно швидше, то використовується параболічна або ступенева регресія.

Оцінка параметрів рівнянь регресії (a_0 , a_1 , a_2 – в рівнянні параболи другого порядку) здійснюється методом найменших квадратів, в основі якого лежить припущення про незалежність спостережень досліджуваної сукупності і знаходженні параметрів моделі (a_0 , a_1), при яких мінімізується сума квадратів відхилень емпіричних (фактичних) значень результативної ознаки від теоретичних, отриманих за обраним рівнянням регресії:

$$S = \sum_{i=1}^n (y_i - y_x)^2 \rightarrow \min \quad (22)$$

Система нормальних рівнянь для знаходження параметрів лінійної парної регресії методом найменших квадратів має наступний вигляд:

$$\begin{cases} a_0 \times n + a_1 \times \sum_{i=1}^n x_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a_0 \times \sum_{i=1}^n x_i + a_1 \times \sum_{i=1}^n x_i^2 = \sum_{i=1}^n x_i \times y_i \end{cases} \quad (23)$$

де n – обсяг досліджуваної сукупності (число одиниць спостереження).

У рівняннях регресії параметр a_0 показує усереднений вплив на результативну ознаку неврахованих в рівнянні факторних ознак. Коефіцієнт регресії a_1 показує, на скільки в середньому змінюється значення результативної ознаки при збільшенні факторного ознаки на одиницю власного виміру.

Вивчення зв'язку між трьома і більше пов'язаними між собою ознаками носить

назву множинної (багатофакторної) регресії:

$$\bar{y}_{1,2,\dots,l} = f(x_1, x_2, \dots, x_k) \quad (24)$$

Побудова моделей множинної регресії включає кілька етапів:

1. Вибір форми зв'язку (рівняння регресії);
2. Відбір факторних ознак;
3. Забезпечення достатнього обсягу сукупності.

Вибір типу рівняння ускладняється тим, що для будь-якої форми залежності можна вибрати цілий ряд рівнянь, які в певній мірі будуть описувати ці зв'язки. Основне значення мають лінійні моделі в силу простоти і логічності їх економічної інтерпретації.

Важливим етапом побудови вже обраного рівняння множинної регресії є відбір і подальше включення факторних ознак.

З одного боку, чим більше факторних ознак включено в рівняння, тим воно краще описує явище. Однак модель розмірністю 100 і більше факторних ознак складно реалізувати і вимагає великих витрат машинного часу. Скорочення розмірності моделі за рахунок виключення другорядних, економічно і статистично несуттєвих факторів сприяє простоті і якості її реалізації. У той же час побудова моделі регресії малої розмірності може призвести до того, що така модель буде недостатньо адекватна досліджуваним явищам та процесам.

Проблема відбору факторних ознак для побудови моделей взаємозв'язку може бути вирішена на основі інтуїтивно-логічних або багатовимірних математико-статистичних методів аналізу.

Найбільш прийнятним способом відбору факторних ознак є крокова регресія (кроковий регресійний аналіз). Суть методу крокової регресії полягає в реалізації алгоритмів послідовного “включення”, “виключення” або “включення-виключення” чинників в рівняння регресії і подальшій перевірці їх статистичної значущості. Алгоритм “включення” полягає в тому, що фактори по черзі вводяться до рівняння так званим “прямим методом”. При перевірці значимості введеного фактору

визначається, на скільки зменшується сума квадратів залишків і збільшується величина множинного коефіцієнта кореляції (R^2). Одночасно використовується і алгоритм послідовного “виключення”, сутність якого полягає в тому, що виключаються чинники, що стали незначущими за статистичними критеріями.

Фактор є незначним, якщо його включення до рівняння регресії тільки змінює значення коефіцієнтів регресії без зменшення суми квадратів залишків і не збільшуючи їх значення. Якщо при включенні до моделі відповідної факторної ознаки величина множинного коефіцієнта кореляції збільшується, а коефіцієнта регресії не змінюється (або змінюється несуттєво), то дана ознака істотна й її включення в рівняння регресії є необхідним. В іншому випадку, фактор недоцільно включати до моделі регресії.

Якість рівняння регресії залежить від ступеня достовірності та надійності вихідних даних та обсягу сукупності. Дослідник повинен прагнути до збільшення числа спостережень, так як великий обсяг спостережень є однією з передумов побудови адекватних статистичних моделей.

Аналітична форма зв'язку результативної ознаки від декількох факторних виражається і називається багатofакторним (множинним) рівнянням регресії або моделлю зв'язку.

Лінійне рівняння множинної регресії має вигляд:

$$\bar{y}_{1,2\dots k} = a_0 + a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2 + \dots + a_k \times x_k, \quad (25)$$

де $\bar{y}_{1,2\dots k}$ – теоретичні значення результативної ознаки, отримані в наслідок підстановки відповідних значень факторних ознак до рівняння регресії;

$x_1, x_2, \dots, x_k$ – факторні ознаки;

$a_1, a_2, \dots, a_k$ – параметри моделі (коефіцієнти регресії).

Параметри рівняння можуть бути визначені графічним методом, методом найменших квадратів і так далі.

Вимірювання тісноти і напрямку зв'язку є важливим завданням вивчення та кількісного виміру взаємозв'язку соціально-економічних явищ. Оцінка тісноти

зв'язку між ознаками передбачає визначення заходів відповідності варіації результативної ознаки від одного (при вивченні парних залежностей) або декількох (множинних залежностей) факторних ознак.

Лінійний коефіцієнт кореляції характеризує тісноту і напрямок зв'язку між двома ознаками, що корелюються, в разі наявності між ними лінійної залежності.

В теорії розроблені і на практиці застосовуються різні модифікації формули розрахунку даного коефіцієнта:

$$r = \frac{\overline{x \times y} - \bar{x} \times \bar{y}}{\sigma_x \times \sigma_y} \quad (26)$$

Здійснюючи розрахунок за підсумковими значеннями вихідних змінних, лінійний коефіцієнт кореляції можна обчислити за формулою:

$$r = \frac{n \times \sum x \times y - \sum x \times \sum y}{\sqrt{[n \times \sum x^2 - (\sum x)^2] \times [n \times \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (27)$$

Між лінійним коефіцієнтом кореляції і коефіцієнтом регресії існує певна залежність, що виражається формулою:

$$r = a_i \times \frac{\sigma_{x_i}}{\sigma_y}, \quad (28)$$

де a_i – коефіцієнт регресії в рівнянні зв'язку;

σ_{x_i} – середньоквадратичне відхилення відповідної, статистично істотної, факторної ознаки.

Лінійний коефіцієнт кореляції змінюється в межах від -1 до 1: $[-1 \leq r \leq 1]$. Знаки коефіцієнтів регресії і кореляції збігаються.

У разі наявності лінійної і нелінійної залежності між двома ознаками для вимірювання тісноти зв'язку застосовують так зване кореляційне відношення.

Розрізняють емпіричне і теоретичне кореляційне відношення.

Емпіричне кореляційне відношення розраховується за даними угруповання, коли δ^2 характеризує відхилення групових середніх результативного показника від загальної середньої:

$$\eta = \sqrt{\frac{\sigma^2 - \bar{\sigma}^2}{\sigma^2}} = \sqrt{1 - \frac{\bar{\sigma}^2}{\sigma^2}} = \sqrt{\frac{\delta^2}{\sigma^2}}, \quad (29)$$

де η – кореляційне відношення;

σ^2 – загальна дисперсія;

$\bar{\sigma}^2$ – середня з приватних (групових) дисперсій;

δ^2 – міжгрупова дисперсія (дисперсія групових середніх).

Всі ці дисперсії є дисперсії результативної ознаки.

Теоретичне кореляційне відношення визначається за формулою:

$$\eta = \sqrt{\frac{\delta^2}{\sigma^2}} = \sqrt{1 - \frac{\sigma_{\text{ост}}^2}{\sigma^2}}, \quad (30)$$

де δ^2 – дисперсія вирівняних значень результативної ознаки, тобто розрахованих за рівнянням регресії;

σ^2 – дисперсія емпіричних (фактичних) значень результативної ознаки.

Кореляційне відношення змінюється в межах від 0 до 1 ($0 \leq \eta \leq 1$). Для вимірювання тісноти зв'язку при множинній кореляційній залежності, тобто при дослідженні трьох і більше ознак одночасно, обчислюється множинний і приватні коефіцієнти кореляції.

Множинний коефіцієнт кореляції обчислюється за наявності лінійного зв'язку між результативною і декількома факторними ознаками, а також між кожною парою факторних ознак.

Множинний коефіцієнт кореляції для двох факторних ознак обчислюється за

формулою:

$$R_{y/x_1x_2} = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2 \times r_{yx_1} \times r_{yx_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}, \quad (31)$$

де r_{yx_1} – парні коефіцієнти кореляції між ознаками.

Множинний коефіцієнт кореляції змінюється в межах від 0 до 1 і за визначенням позитивний: $0 \leq R \leq 1$.

Наближення R до одиниці свідчить про сильну залежність між ознаками.

Окремі коефіцієнти кореляції характеризують ступінь тісноти зв'язку між двома ознаками x_1 та x_2 при фіксованому значенні інших $(k-2)$ факторних ознак, тобто коли вплив x_3 виключається, тобто оцінюється зв'язок між x_1 та x_2 в “чистому вигляді”.

У разі залежності y від двох факторних ознак x_1 та x_2 коефіцієнти приватної кореляції мають вигляд:

$$r_{yx_1/x_2} = \frac{r_{yx_1} - r_{x_1x_2} \times r_{yx_2}}{\sqrt{(1 - r_{x_2y}^2) \times (1 - r_{x_1x_2}^2)}}, \quad (32)$$

$$r_{yx_2/x_1} = \frac{r_{yx_2} - r_{x_1x_2} \times r_{yx_1}}{\sqrt{(1 - r_{x_1y}^2) \times (1 - r_{x_1x_2}^2)}}, \quad (33)$$

де r – парні коефіцієнти кореляції між зазначеними в індексі змінними.

У першому випадку виключено вплив факторної ознаки x_2 , у другому – x_1 .

Інтерпретація моделей регресії здійснюється методами тієї галузі знань, до якої відноситься досліджуване явище. Але будь-яка інтерпретація починається зі статистичної оцінки рівняння регресії в цілому і оцінки значущості факторних ознак, що входять до моделі.

Чим більше величина коефіцієнта регресії, тим значніше вплив даної ознаки на

ту, що моделюється.

Знаки коефіцієнтів регресії говорять про характер впливу на результативну ознаку. Якщо факторна ознака має знак плюс, то зі збільшенням даного чинника результативна ознака зростає; якщо факторна ознака має знак мінус, то з його збільшенням результативна ознака зменшується.

Якщо економічна теорія підказує, що факторна ознака повинна мати позитивне значення, а вона має знак мінус, то необхідно перевірити розрахунки параметрів рівняння регресії. Таке явище найчастіше буває в силу допущених помилок при вирішенні. Однак слід мати на увазі, що коли розглядається сукупний вплив факторів, то в силу наявності взаємозв'язків між ними характер їх впливу може змінюватися.

З метою розширення можливостей економічного аналізу використовуються приватні коефіцієнти еластичності, які визначаються за формулою:

$$E_{x_i} = a_i \times \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}, \quad (34)$$

де $\bar{x}_i$ – середнє значення відповідної факторної ознаки;

$\bar{y}$ – середнє значення результативної ознаки;

a_i – коефіцієнт регресії при відповідній факторній ознаці.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків в середньому зміниться значення результативної ознаки при зміні факторної ознаки на 1%.

Приватний коефіцієнт детермінації:

$$d_{x_i} = r_{yx_i} \times \beta_{x_i}, \quad (35)$$

де r_{yx_i} – парний коефіцієнт кореляції між результативною та i -ою факторною ознакою;

β_{x_i} – відповідний стандартизований коефіцієнт рівняння множинної регресії:

$$\beta_{x_i} = a_i \times \frac{\sigma_{x_i}}{\sigma_y}. \quad (36)$$

Приватний коефіцієнт детермінації показує на скільки відсотків варіація результативної ознаки пояснюється варіацією i -ї ознаки, що входить в множину рівняння регресії.

Найбільш повна економічна інтерпретація моделей регресії дозволяє виявити резерви розвитку і підвищення ділової активності суб'єктів економіки.

При наявності співвідношення між варіацією якісних ознак говорять про їх асоціації, взаємозв'язки. Для оцінки зв'язку в цьому випадку використовують ряд показників.

Коефіцієнт асоціації та контингенції. Для визначення тісноти зв'язку двох якісних ознак, кожна з яких складається тільки з двох груп, застосовуються коефіцієнти асоціації і контингенції.

Для їх обчислення будується таблиця (таблиця 2), яка показує зв'язок між двома явищами, кожне з яких має бути альтернативним, тобто складається з двох якісно відмінних один від одного значень ознаки.

Таблиця 2

Таблиця для розрахунку коефіцієнтів асоціації та контингенції

a	b	$a + b$
c	d	$c + d$
$a + c$	$b + d$	$a + b + c + d$

Коефіцієнти обчислюються за формулами:

- асоціації:

$$K_a = \frac{ad - bc}{ad + bc}. \quad (37)$$

- контингенції:

$$K_k = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b) \times (b+d) \times (a+c) \times (c+d)}}. \quad (38)$$

Коефіцієнт контингенції завжди менше за коефіцієнт асоціації. Зв'язок вважається підтвердженим, якщо $K_a \geq 0,5$ чи $K_k \geq 0,3$.

В аналізі соціально-економічних явищ часто доводиться вдаватися до різних умовних оцінок за допомогою рангів, а взаємозв'язок між окремими ознаками вимірювати за допомогою непараметричних коефіцієнтів зв'язку.

Ранжування – це процедура упорядкування об'єктів вивчення, яка виконується на основі переваги.

Ранг – це порядковий номер значень ознаки, розташованих в порядку зростання або зменшення їх величин. Якщо значення ознаки мають однакову кількісну оцінку, то ранг всіх цих значень приймається рівним середній арифметичній з відповідних номерів місць, які вони визначають. Дані ранги називаються *зв'язковими*.

Серед непараметричних методів оцінки тісноти зв'язку найбільше значення мають рангові коефіцієнти Спірмена (ρ_{xy}) і Кендалла (τ). Ці коефіцієнти можуть бути використані для визначення тісноти зв'язку як між кількісними, так і між якісними ознаками.

Коефіцієнт кореляції рангів (коефіцієнт Спірмена) розраховується за формулою:

$$\rho_{xy} = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n \times (n^2 - 1)}, \quad (39)$$

де d_i^2 – квадрати різниці рангів;

n – число спостережень (число пар рангів).

Коефіцієнт Спірмена приймає будь-які значення в інтервалі $[-1; 1]$.

Ранговий коефіцієнт кореляції Кендалла (τ) також може використовуватися для вимірювання взаємозв'язку між якісними і кількісними ознаками, що

характеризують однорідні об'єкти і ранжирування за одним принципом. Розрахунок рангового коефіцієнта Кендалла здійснюється за формулою:

$$\tau = \frac{2 \times S}{n \times (n - 1)}, \quad (40)$$

де n – число спостережень;

S – сума різниць між числом послідовностей і числом інверсій за другою ознакою.

Розрахунок даного коефіцієнта виконується в наступній послідовності:

1. Значення X ранжуються в порядку зростання або зменшення;
2. Значення Y розташовуються в порядку, відповідному значенням X ;
3. Для кожного рангу Y визначається число наступних за ним значень рангів, що перевищують його величину. Підсумовуючи таким чином числа визначається величина P , як міра відповідності послідовностей рангів по X та Y й враховується зі знаком (+);
4. Для кожного рангу Y визначається число наступних за ним значень рангів, менших його величини. Сумарна величина позначається через Q і фіксується зі знаком (-);
5. Визначається сума балів за всіма членам ряду.

Як правило, коефіцієнт Кендалла менше коефіцієнта Спірмена. При досить великому обсязі сукупності значення даних коефіцієнтів мають наступну залежність:

$$\tau = \frac{2}{3} \times \rho_{x/y}. \quad (41)$$

Зв'язок між ознаками визнається статистично значущим, якщо значення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена і Кендалла більше за 0,5.

Для визначення тісноти зв'язку між довільним числом ранжированих ознак застосовується множинний коефіцієнт рангової кореляції (коефіцієнт конкордації),

який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)}, \quad (42)$$

де m – кількість факторів;

n – число спостережень;

S – відхилення суми квадратів рангів від середньої квадратів рангів.

Рангові коефіцієнти Спірмена, Кендалла і конкордації мають ту перевагу, що за допомогою їх можна вимірювати та оцінювати зв'язок як між кількісними, так і між атрибутивними ознаками, які піддаються ранжируванню.

4. Проблема автокореляції в аналізі бізнес-процесів

Метод найменших квадратів, що використовується у регресійному аналізі для визначення коефіцієнтів регресії, ґрунтується на передумові незалежності друг від друга окремих спостережень однієї й тієї ж змінної. У динамічних рядах існує ще й автокореляція. Тому величина коефіцієнтів регресії, отриманих методом найменших квадратів, не має необхідних статистичних якостей. Наявність автокореляції призводить до спотворення середніх квадратичних помилок коефіцієнтів регресії, що у свою чергу ускладнює побудову довірчих інтервалів щодо них та перевірку їхньої значущості за відповідними критеріями. Автокореляція також може призвести до скорочення числа спостережень через неможливість втратити показники одного й того ж об'єкта за ряд років, оскільки спостереження одного об'єкта за десять років якісно відрізняється від спостережень десяти об'єктів за один і той самий час. Виникає автокореляція й у відхиленнях від трендів, і навіть у випадкових залишках рівнянь регресії, побудованих по багатовимірним рядам динаміки.

Автокореляція – наявність сильної кореляційної залежності між послідовними рівнями часового ряду.

Автокореляція може бути наслідком таких причин:

- Не враховано в моделі суттєвий фактор, при цьому його вплив відбивається на величині відхилень, які в цьому випадку показують закономірність зміни, пов'язану зі зміною неврахованого фактора.
- У моделі не враховується декілька факторів, вплив кожного з яких окремо не суттєвий, але при збігу змін цих факторів у напрямку та фазі у відхиленнях може виникнути автокореляція.
- Автокореляція у відхиленнях може з'явитися у випадку, коли неправильно обрана форма зв'язку між y_t та x_t .
- Неправильно вибрано порядок авторегресійної моделі.
- Внаслідок специфічності внутрішньої структури випадкового компонента.

Перш ніж робити висновок про щільність зв'язку між рядами динаміки, що розглядаються, необхідно перевіряти наявність автокореляції в них, щоб оцінити ступінь залежності між сусідніми рівнями часового ряду.

Наявність автокореляції встановлюється за допомогою коефіцієнта автокореляції, що визначається на основі формули коефіцієнта кореляції для парного (лінійного) зв'язку між рівнями вихідного ряду і того ж ряду, але зрушеного на t кроків у часі:

$$r_a = \frac{\overline{y_t \times y_{t+1}} - \bar{y}_t \times \bar{y}_{t+1}}{\sigma_{y_t} \times \sigma_{y_{t+1}}}, \quad (43)$$

де y_t — емпіричні значення рівнів ряду;

y_{t+1} — емпіричні значення рівнів, зрушені на один період часу ($\tau = 1$)

Якщо значення останнього рівня мало відрізняється від першого, то щоб ряд не вкорочувався, його можна умовно доповнити $y_{t+1} = y_{t_1}$. Тоді

$$\bar{y}_t = \bar{y}_{t+1}, \sigma_{y_t} = \sigma_{y_{t+1}}. \quad (44)$$

І коефіцієнт автокореляції буде дорівнювати:

$$r_a = \frac{\overline{y_t \times y_{t+1}} - (\bar{y}_t)^2}{\sigma_{y_t}^2} \quad (45)$$

чи

$$r_a = \frac{\sum y_t \times y_{t+1} - n \times (\bar{y}_t)^2}{\sum y_t^2 - n \times \bar{y}_t^2}, \quad (46)$$

$$\overline{y_t \times y_{t+1}} = \frac{\sum y_t \times y_{t+1}}{n}, \quad (47)$$

де

$$\bar{y}_t = \frac{\sum y_t}{n} \quad (48)$$

$$\sigma_{y_t}^2 = \frac{\sum y_t^2}{n} - (\bar{y}_t)^2 \quad (49)$$

Потім аналогічно розраховується коефіцієнт автокореляції для всіх часових рядів, що входять в зв'язний.

Якщо $r_a > r_{a \text{ кр}}$ при заданому рівні значущості α та n , то в початковому часовому рядуіснує автокореляція, в іншому випадку вона відсутня.

Послідовність значень коефіцієнтів автокореляції r_τ , обчислених при $\tau = 1, 2, \dots, l$, називають **автокореляційною функцією**. Ця функція дає уявлення про внутрішню структуру досліджуваного економічного явища.

Для перевірки автокореляції в рівнях ряду також використовується і критерій Дарбіна-Уотсона. Гіпотеза про наявність автокореляції перевіряється за допомогою випадкової величини:

$$d = \frac{\sum_{t=1}^{n-1} (y_{t+1} - y_t)^2}{\sum_{t=1}^n y_t^2} \quad (50)$$

$$0 \leq d \leq 4$$

Якщо автокореляції в ряду немає, то значення критерію d коливаються навколо

2. Емпіричне значення d порівнюється з табличним значенням.

У таблиці є два значення критерію – d_1 та d_2 , v і n ,

де d_1 та d_2 – нижня і верхня межі теоретичних значень;

v – число факторів в моделі.

n – число членів тимчасового ряду.

Якщо 1) $d < d_1$ – в ряду є автокореляція;

2) $d > d_2$ – автокореляції немає;

3) $d_1 \leq d \leq d_2$ – необхідно далі досліджувати автокореляцію.

Основними моделями зв'язкових рядів динаміки є моделі авторегресії. Для того, щоб отримати ці моделі необхідно виключити автокореляцію.

Способи виключення автокореляції:

1. Заснований на використанні, так званих, послідовних або кінцевих різниць.

Модель даним методом має вигляд:

$$\Delta y_{t+1} = a_0 + a_1 \times \Delta x_{1,t+1} + a_2 \times \Delta x_{2,t+1} + \dots + a_k \times \Delta x_{k,t+1} \quad (51)$$

Суть методу полягає в послідовному виключенні величини попередніх рівнів з наступних.

При корелюванні різниць вимірюється тіснота зв'язку між речами послідовних величин рівнів в кожному динамічному ряду.

Показником тісноти зв'язків між досліджуваними рядами є коефіцієнт кореляції різниць:

$$r_{\Delta x \Delta y} = \frac{\sum \Delta x \times \Delta y}{\sqrt{\Delta x^2 \times \Delta y^2}} \quad (52)$$

2. За відхилень емпіричних значень від вирівняних по тренду.

Визначається тенденція вихідних рядів динаміки. Розраховується тренд, і його величина виключається з кожного рівня.

Модель в загальному вигляді може бути представлена наступним чином:

$$y - \bar{y}_t = a_0 + a_1 \times (x_1 - \bar{x}_{1t}) + a_2 \times (x_2 - \bar{x}_{2t}) + \dots + a_p \times (x_p - \bar{x}_{pt}) \quad (53)$$

Коефіцієнт кореляції відхилень характеризує ступінь зв'язку між відхиленнями фактичних рівнів порівнюваних рядів від відповідних їм вирівняні рівнів корелюється рядів динаміки.

$$r_{d_x d_y} = \frac{\sum d_x \times d_y}{\sqrt{d_x^2 \times \Delta d_y^2}}, \quad (54)$$

де $d_y = y_i - \bar{y}_t$, $d_x = x_i - \bar{x}_t$.

3. Метод Фріша-Воу.

Цей метод полягає у веденні часу як додаткової факторної ознаки. Це можливо тільки в разі, якщо основні тенденції часових рядів однакові. В цьому випадку парні зв'язки перетворюються на зв'язки багатфакторні і розрахунки коефіцієнта кореляції і рівняння регресії проводяться методом багатфакторної кореляції.

Коефіцієнт кореляції розраховується як множинний:

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sigma_{\text{ост}}^2}{\sigma_y^2}}, \quad (55)$$

де

$$\sigma_{\text{ост}} = \sqrt{\frac{(y_i - y_{1,2,t})^2}{n}} \quad (56)$$

Мультиколінеарність – наявність сильної кореляційної залежності між факторами розглянутих у взаємозв'язку рядів динаміки.

Мультиколінеарність виникає незалежно від зв'язку між результативною та факторною ознаками. Вона часто становить небезпеку для правильного визначення ступеня тісноти зв'язку та оцінки її значущості.

Мультиколінеарність ускладнює проведення аналізу, оскільки ускладнюється процес виділення найбільш істотних факторів та спотворюється сенс коефіцієнта регресії.

Мультиколінеарність виникає у тому випадку, коли факторними ознаками виступають синтетичні показники. Наприклад, як фактори рентабельності можуть розглядатися обсяг реалізації, продуктивність праці, фондівдача, які сильно корельовані між собою.

Насправді вважають два чинника сильно корельованими, якщо парний коефіцієнт кореляції з-поміж них за абсолютної величини більше 0,8.

Досить приблизним методом виявлення мультиколінеарності є таке правило. Фактор можна віднести до мультиколінеарних, якщо коефіцієнт кореляції, що характеризує залежність результативної ознаки від цього фактору, більше, ніж коефіцієнт множинної кореляції між результативною ознакою і безліччю інших факторів.

Заходи щодо усунення мультиколінеарності в основному зводяться до наступного:

- побудова рівнянь регресії по відхиленням від тренду або по кінцевим різницям;
- перетворення безлічі факторів на кілька ортогональних множин з використанням методів багатовимірної аналізу (факторного аналізу або методу головних компонентів);
- виключення з розгляду одного або декількох лінійно зв'язкових факторів.

Цей виняток слід вести з крайньою обережністю, ґрунтуючись на ретельному економічному аналізі.

Очистивши таким чином рівні ряду динаміки від автокореляції та мультиколінеарності, залишається ще «підрівняти» ці рівні за часом. Для цього необхідно розглянути питання про тимчасовий лаг.

Тимчасовим лагом називається запізнення (або випередження) процесу розвитку, представленого одним тимчасовим рядом, порівняно з розвитком, наданим іншим рядом.

Тимчасовий лаг визначається за допомогою перебору парних коефіцієнтів

кореляції між абсолютними рівнями двох рядів динаміки. Можлива наявність тимчасового лага й у даних, що зображують динаміку річних показників.

Контрольні питання:

1. Що таке часовий ряд? Які основні ознаки він має?
2. Які етапи статистичного аналізу одновимірних часових рядів?
3. В чому полягає різниця між адитивним та мультиплікативним зв'язком?
4. Як співвідносяться між собою поняття «основна тенденція», «тренд» та закон розвитку явища»?
5. Які проблеми виникають при вивченні часових рядів?
6. Охарактеризуйте основні типи бізнес-процесів.
7. Яким чином відбувається згладжування ряду динаміки за допомогою ковзної середньої ?
8. Охарактеризуйте метод аналітичного вирівнювання.
9. Які існують найпростіші методи прогнозування?
10. Дайте визначення категоріям «інтерполяція» та «екстраполяція».
11. Охарактеризуйте методи простого експоненціального згладжування та гармонійних ваг.
12. В чому полягає зміст прогнозування соціально-економічних явищ на основі кривих росту?
13. Які методи застосовуються при аналізі часових рядів соціально-економічних явищ, які не мають тенденції?
14. За допомогою яких методів можна здійснити виявлення сезонної складової також може бути здійснено на основі наступних методів?
15. Що таке кореляція? Які існують її основні види?
16. Що таке регресія? Яких вимог необхідно дотримуватися при побудові моделей регресії?
17. З якою метою застосовують регресійно-кореляційний аналіз?
18. З якою метою використовується множинна кореляція?
19. Що таке ранг? Охарактеризуйте основні рангові коефіцієнти.

20. В чому полягає проблема автокореляції в аналізі бізнес-процесів?

ТЕМА 8. РОЗРОБКА КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

Мета: розкрити механізм розробки консультаційних рекомендацій та механізм їх впровадження

План

1. Розробка та представлення консультативних рекомендацій
2. Механізм впровадження змін в організацію клієнта
3. Завершення консультації

Основні терміни та поняття

Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. Методи пошуку альтернативних варіантів рішень. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Програма підготовки до впровадження змін. Модель успішного інноваційного процесу. Опір змінам. Тактики подолання опору організаційним змінам. Термін та момент завершення консультування. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування. Оцінка ефективності та результативності консультування.

Література: [1], [4], [5], [7], [14]

1. Розробка та представлення консультативних рекомендацій

Розробка заходів, які покращують становище організації клієнта, є **третім етапом** консультаційного процесу. Його мета – представити рекомендації клієнту та

підготувати їх до процесу реалізації. Цей етап включає розробку одного або кількох рішень діагностичної проблеми, вибір одного з альтернативних варіантів вирішення, представлення рекомендацій клієнту на підготовку до впровадження ухваленого клієнтом рішення.

У розробці консультаційних рекомендацій активну участь беруть співробітники клієнта. Це дозволяє:

- залучити до розробки рекомендацій талановитих співробітників організації клієнта;
- зацікавити співробітників у відкритому спілкуванні та обміні інформацією;
- подолати опір персоналу запропонованим змінам;
- переконати клієнта в позитивних результатах запланованих інновацій;
- розвивати у клієнта почуття відповідальності, що необхідно на етапі впровадження;
- навчити персонал організації-клієнта методології розробки проблемних рішень.

Етап розробки рекомендацій пов'язаний з попередніми етапами консультаційного процесу. Основою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: фіксація симптомів тих чи інших труднощів організації-клієнта, їх виявлення та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.

Часто заплановані зміни впроваджуються в кілька етапів. Вони містять:

- вирішення конкретних проблем, безпосередньо пов'язаних з основною проблемою клієнта;
- проведення навчання для персоналу організації-клієнта, необхідного для розуміння методології та інструментів розробки запропонованого рішення;
- налаштування системної програми, яка допомагає вирішити проблеми клієнта шляхом визначення можливостей бази даних, створення програмного забезпечення для управління проєктами, системи зворотного зв'язку;
- побудова організаційної структури та встановлення відповідних елементів культури, які сприяють успіху провадження;
- надання технічної допомоги та підтримки в процесі впровадження нового механізму управління;

Розробка консультаційних рекомендацій здійснюється в кілька етапів (рис. 1).

При розробці консультаційних рекомендацій використовуються два методичні

підходи.

Перший називається «bubble rapping» («усунення вузьких місць»). Відповідно до цього підходу при розробці рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволить скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів або ситуації в цілому на окремі підрозділи або організацію в цілому.

Основою консультаційних рекомендацій є рішення щодо покращення поточного стану компанії шляхом виконання окремих функцій. Як правило, цей методологічний підхід використовується в ситуаціях, коли організації-клієнту непотрібно комплексно покращувати роботу всіх елементів системи. Ліквідацію вузьких місць доцільно використовувати, якщо діагностована проблема клієнта має локальний характер.

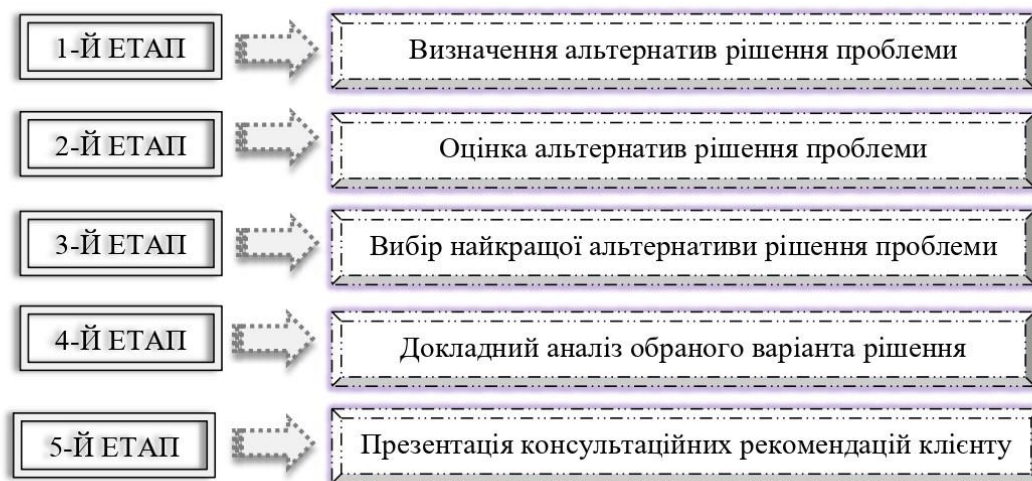


Рис. 1. Етапи розробки консультаційних рекомендацій

Другий методологічний підхід полягає в розробці нового стану організації на основі концепції ідеальної системи.

Його суть полягає у визначенні діапазону прийнятних рішень, які слід розмістити між рівнем функціонування організації, розробленим на основі технічного ідеалу, і рівнем, розробленим на основі поточного стану системи клієнта.

Процес розробки прийнятного рішення, згідно з цією концепцією, здійснюється шляхом побудови моделі, що складається з п'яти рівнів.

Перший рівень – це теоретично ідеальна система, яка може функціонувати за відсутності ресурсних обмежень і негативних впливів зовнішнього середовища. Очевидно, що така ситуація можлива лише теоретично. Необхідно розглядати теоретичну систему у перспективі (другий рівень). Це дозволяє визначити ідеальні закони їх становлення і розвитку і розробити технічно можливий ідеальний стан (третій рівень), якого ця організація може досягти, створивши ідеальний розум. Після ідентифікації бажаного ідеального стану на цій основі можна створити ідеальне рішення (рівень четвертий). При цьому консультант проводить аналіз поточного стану організації (шостий рівень) і розробляє рішення, виходячи з реальних можливостей клієнта (п'ятий рівень).

Можна розробити новий стан клієнтської організації на основі синтезу теоретичного ідеалу та поточного стану.

Першим кроком у розробці консультативних рекомендацій є створення якомога більшої кількості альтернатив для вирішення проблеми. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з іншого – дозволяє клієнту порівняти всі варіанти та вибрати найкращий. Формування переліку альтернатив має визначатися стратегічними та реальними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають і не підлягають коригуванню.

Розрізняють наступні *методи аналізу проблеми*.

1) За допомогою методу поділу основна задача розбивається на складові, що дає можливість виокремити елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента запропоновано окреме рішення та визначено комплекс заходів щодо його реалізації. Зробивши частини однорідними, можна вирішити загальну проблему.

2) Комбінований метод (метод морфологічного аналізу) дозволяє знайти нові шляхи вирішення проблеми шляхом поєднання існуючих і нововизначених характеристик досліджуваного об'єкта або засобу. Для цього характеристики сортуються за різними критеріями класифікації. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу підключення окремих параметрів.

3) При розробці альтернативних рішень використовуються методи групової

роботи. Групова робота, як спільна діяльність людей у невеликих колективах, має такі цілі: підвищення ефективності комунікаційних процесів та покращення взаєморозуміння учасників консультації; підвищення активності окремих співробітників і стимулювання генерації нових ідей.

Усі методи групової роботи базуються на принципі відстроченої дискусії.

Найпоширенішим методом групової роботи є мозковий штурм, який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час.

Мозковий штурм проводиться в два етапи.

Мета першого етапу – згенерувати максимальну кількість ідей за короткий час. Під час обговорення проблеми учасникам групи надається можливість висловити свої міркування з приводу вирішеної проблеми і утриматися від критики висловлених ідей. Група має бути зосереджена на розумінні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її вирішення. Під час зустрічі кожен учасник повинен висловити певну думку щодо проблеми, навіть якщо вона нереальна. Усі ідеї фіксуються письмово.

Зміст другого етапу мозкового штурму полягає в переході від збору ідей до їх обговорення та вибору найкращих. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності певним вимогам і придатності до реалізації. Під час обговорення неактуальні ідеї усуваються. Лише кілька позитивних ідей уточнюються, а потім, якщо необхідно, зберігаються як можливі альтернативні рішення проблеми.

Різновидом групового творчого пошуку рішень є конференція ідей. Він відрізняється від мозкового штурму тим, що допускається доброзичлива критика у формі приміток і коментарів. При цьому не рекомендується залучати до конференції людей, скептично налаштованих до будь-якої нової ідеї, агресивних, налаштованих на критику колег, а не на конструктивну співпрацю.

Досить поширеним у практиці консультування є метод колективного блокнота.

За цим методом пошук альтернатив здійснюється за такою схемою. Спочатку формулюється проблема, яку необхідно вирішити. Члени групи, згідно з усіма пошуковими теоріями, «висиджують» ідею. Мозок дослідників постійно працює,

навіть коли людина цього не усвідомлює. У якийсь момент приходить натхнення і народжується ідея, яка записується в спеціальному блокноті. Блокнот з альтернативами видається керівнику, який аналізує та оцінює рішення.

4) Метод контрольних запитань є одним із прийомів психологічної активізації творчого процесу. Він намагається застосувати універсальні запитання до вирішення конкретної проблеми. Списки таких питань готуються заздалегідь і роздаються учасникам групи.

5) Суть методу фокальних об'єктів полягає в перенесенні характеристик випадково вибраних об'єктів на об'єкт, який потребує вдосконалення. В результаті можуть з'явитися оригінальні рішення.

Розробка раціонального рішення методом фокального об'єкта здійснюється в такому порядку:

- визначення об'єкта та визначення межі його вдосконалення;
- кілька випадкових об'єктів вибираються випадковим чином;
- складаються списки характеристик об'єктів;
- жетони випадкових об'єктів прикріплюються до об'єкта покращення;
- отримані повідомлення розвиваються через асоціації;
- отримані варіанти оцінюються та вибираються оптимальні рішення.

6) Метод або алгоритм вирішення дослідницьких завдань Альтшулера складається з двох етапів.

На першому етапі формулюється завдання клієнта шляхом опису оптимального цільового стану системи, а також шляхів його досягнення.

На другому етапі розробляються рішення, що відповідають внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування.

7) У ситуаціях, коли рішення базується на існуючій робочій моделі, може бути використаний для розробки альтернатив метод прототипування. Його основні переваги: здатність адаптувати ідею до конкретного рішення, що дозволяє людині виявляти небажані функції та створювати нові функції системи; стимулювання співпраці користувачів і розробників існуючих моделей; еволюційний характер запропонованих рішень.

Прототипування рішень дозволяє уникнути великих витрат на інновації та виконання завдань сумісності всієї системи. Іноді прототип можна використовувати для створення альтернативних рішень, які потім стають частиною процесу відбору.

Для отримання більш достовірної експертної інформації великого значення набуває багатокритеріальна оцінка експертних об'єктів. Дійсно, у багатьох випадках об'єкт характеризується не одним, а кількома критеріями. Кожна мета повинна мати критерій, за яким можна оцінити ступінь досягнення мети. Іноді єдиний критерій, за яким оцінюють об'єкт контролю, називають скалярним, а сукупність критеріїв, характерних для об'єкта контролю, – векторним критерієм.

Для створення системи критеріїв оцінки об'єкта доцільно використовувати «дерево критеріїв», що відображає структуру їх ієрархічної підпорядкованості. Щоб обчислити значення критеріїв оцінки об'єкта вищого ієрархічного рівня, необхідно спочатку розрахувати значення критеріїв об'єкта нижчого ієрархічного рівня. Набір критеріїв повинен бути повним, тобто відображати всі особливості альтернативного рішення.

8) У практиці розробки консультативних рекомендацій використовується метод «витрати-вигоди», який розглядає та порівнює різні вигоди та витрати проекту.

Однією з основних вимог цього методу є можливість підсумовувати окремі види вигод і витрат з фіксованими числовими коефіцієнтами й отримувати єдине значення чистої вигоди від проекту.

Завдання консультанта полягає в оптимальному розподілі ресурсів організації клієнта при визначенні шляхів вирішення її проблем.

При проведенні процедур багатокритеріального оцінювання консультанти можуть використовувати систему оцінювання, яка включає: перелік критеріїв, за якими оцінюються запропоновані рекомендації; оцінка відносної важливості критеріїв; шкали оцінки проекту за критеріями; формування принципу вибору

Практичне формування переліку критеріїв є фактично експертною процедурою. При формуванні набору критеріїв необхідно мати чітке уявлення про зміст кожного з них. При оцінці альтернатив необхідно використовувати критерії, які можна оцінити

тільки за допомогою спеціально розроблених вербально-числових шкал. Останнє в основному використовується в тих випадках, коли критеріальні оцінки є суб'єктивними.

9) Основними методами, які використовуються при порівнянні та виборі розроблених варіантів вирішення проблем клієнта, можуть бути якісна та кількісна оцінка.

Якісні методи оцінювання передбачають конкретне числове значення показника для оцінюваного варіанту.

Якщо консультанту важко вказати конкретне значення показника, він може вказати діапазон, в якому знаходиться це значення. При оцінці відносної переваги варіантів за конкретним показником *кількісна оцінка*, задана консультантом, визначає ступінь їх відносної переваги. У цьому випадку використовуються спеціально розроблені бальні шкали, за допомогою яких визначається бажаний альтернативний варіант.

Метод середньої точки використовується, коли є багато альтернатив. Оцінка варіантів здійснюється на основі аналізу найбільш і найменш переважних варіантів і завершується, коли визначені відносні переваги всіх показників альтернативних варіантів.

Метод Черчмена-Акоффа використовується для кількісної оцінки відносних переваг альтернативних варіантів і передбачає коригування оцінок, наданих консультантами.

Метод лотереї використовується консультантами для оцінки альтернативних рішень, які оцінюються шляхом зменшення переваг і вказівки ймовірності їх реалізації.

Іноді специфіка об'єктів оцінки ускладнює завдання консультанта дати кількісні оцінки значень показників або об'єкта в цілому. У поодиноких випадках такі оцінки є невиправданими і не дозволяють отримати достатньо достовірну експертну інформацію. У цих випадках доцільніше використовувати якісні методи оцінки.

10) *Метод експертної класифікації* доцільно використовувати, коли необхідно визначити належність альтернативних варіантів до певних класів, категорій, рівнів,

різновидів тощо. Процедура використовується для послідовного представлення альтернативних варіантів експерту. На підставі наявної інформації про варіант оцінки та використовувану ним систему оцінки консультант визначає, до якого класу відноситься даний об'єкт.

11) *Метод парного порівняння* є одним із найпоширеніших методів оцінки відносних переваг альтернативних варіантів. При методі рівного порівняння експерту послідовно пропонуються пари альтернативних варіантів, серед яких він повинен визначити переважний. Якщо експерту важко зробити це щодо будь-якої пари об'єктів, йому дозволяється розглядати порівнювані альтернативи як еквівалентні або непорівнянні. Після послідовного представлення експерту всіх пар альтернативних варіантів за оцінкою консультанта визначається їх відносна перевага.

12) Досить поширеною процедурою є *ранжирування експертом альтернативних варіантів відповідно до їх переваг*.

Метод вектору переваги частіше використовують, коли необхідно отримати колективний експертний рейтинг. Експерту надається весь набір оцінених альтернатив, і кожному з них просять визначити кількість інших альтернатив, які перевершують цей варіант. Ця інформація представлена у вигляді вектору, першою складовою якого є кількість альтернатив, що перевершують першу, другою – кількість альтернатив, що перевершує другу, і так далі. Якщо кожне число з'являється один раз у векторі переваги, тоді експерт вказує на суворе ранжування альтернатив у перевагах. В іншому випадку отриманий результат не є строгим рейтингом і відображає труднощі консультанта в порівняльній оцінці переваг окремих альтернативних варіантів. Метод вектору переваг є відносно трудомістким і може бути використаний залежно від характеру дослідження.

Проаналізувавши порівняння та оцінивши альтернативні варіанти вирішення проблем, необхідно вибрати кращий з точки зору доцільності його реалізації, відповідності ресурсним можливостям клієнта, ризику виникнення побічних реакцій, стислості та узгодженості, довгострокової цілі організації. Альтернативний процес вибору узгоджується з клієнтом. Надання рекомендацій клієнту є найважливішим і відповідальним етапом консультаційного процесу.

Найефективнішою формою подання консультаційних рекомендацій є усний виклад матеріалів із письмовими документами та наочними посібниками. Ця комбінація дозволяє детальніше розглядати запропоновані зміни. Іноді консультанти вважають за краще спочатку представити письмові матеріали клієнту для ознайомлення, а потім подати їх. Метою подання консультаційних рекомендацій є відкрите обговорення та отримання згоди клієнта на впровадження запропонованих змін. Рекомендації повинні містити не тільки опис заходів, які необхідно вжити для покращення діяльності організації-клієнта, а й методологію їх реалізації. Тому план роботи щодо впровадження змін є важливою частиною рекомендації.

Оскільки консультант не має адміністративних повноважень, клієнт приймає остаточне рішення щодо вибору варіанту усунення виявленої проблеми. Клієнт, який зв'язаний певним рішенням, не може адекватно реалізувати запропоновані зміни. Тому, готуючи альтернативи і вибираючи найкращі, консультанти повинні враховувати особливості організаційної культури клієнта та інноваційний потенціал його персоналу.

Для успішної презентації слід дотримуватися наступних правил.

1) Слід пам'ятати, що виклад консультативних рекомендацій не є теоретичною лекцією на проблемну тему. Виклад матеріалу доцільно організувати у формі діалогу між консультантом і клієнтом (який може тривати як під час, так і після виступу) та обміну інформацією, що сприяє створенню відповідної атмосфери позитивного сприйняття ідей.

2) Презентація повинна мати чіткий план, відповідну структуру, визначення ключових моментів, які вимагають додаткової активізації уваги клієнта.

Під час презентації консультанти мають унікальну можливість поспостерігати за реакцією аудиторії на свої ідеї, перевірити їх здійсненність, поспілкуватися з керівництвом клієнта, відповісти на запитання та водночас відчувати ефект зворотного зв'язку. Презентація дає клієнту відчуття впевненості в можливості реалізації запропонованих рішень. Саме це є основою довгострокової співпраці.

Успіх презентації залежить від:

- добре розробленого плану;

- правильно підготовленого пакету візуальної інформації;
- практичного досвіду консультантів;
- динамічності її проведення.

Для правильного проведення презентації консультант повинен чітко розуміти інтереси організації клієнта в цілому, а також інтереси окремих осіб, тому необхідно заздалегідь визначити авторитетних співробітників компанії клієнта, їх вплив на прийняття рішення, рівень поінформованості та їхня позиція щодо змісту запропонованих змін.

Звіт консультанта повинен бути побудований таким чином, щоб надати клієнту інформацію про зміст і причини його проблеми, обґрунтування запропонованого рішення з точки зору інтересів і потреб клієнта, а також докази переваг обраного варіанта рішення з прогнозом можливих результатів його реалізації (рис. 2).

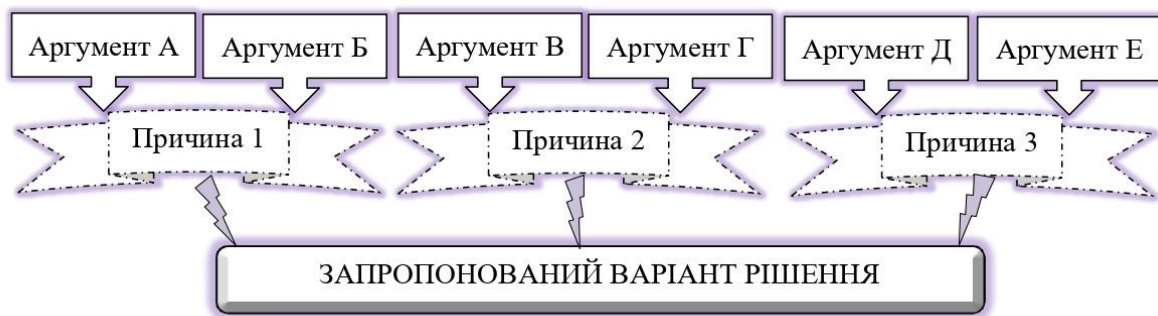


Рис. 2. Структура проведення презентації

Ця структура пропонує клієнту кінцевий продукт консультаційної діяльності та зосереджує його увагу на логічних висновках, зроблених з наявної інформації. Використання наочного матеріалу допомагає краще запам'ятати та зрозуміти інформацію, а також робить висновки більш обґрунтованими.

Найпоширенішими візуальними матеріалами, які розповсюджуються під час презентації, є: матеріали, які мають достатньо деталей, щоб замінити письмовий звіт; слайди, на яких використовуються схеми, діаграми, малюнки з невеликою кількістю тексту; графічні ілюстрації.

Динамічність презентації – запорука її успіху. Тому необхідно пам'ятати, що:

- прихильність завжди позитивно впливає на аудиторію;

- використання невербальних засобів спілкування (жестів) допомагає сприймати інформацію;
- словесний виклад матеріалу має бути розбитий на окремі інтонаційно-змістові частини, викладені в певному темпі з паузами;
- пряме звернення до аудиторії із запитаннями налаштовує аудиторію на діалог;
- доповідь не повинна займати багато часу і не повинна втомлювати аудиторію.

Вдала презентація сама по собі не гарантує успіху консультації, але непрофесійно організована презентація завжди призведе до втрати клієнтів. Підготовки до впровадження змін.

2. Механізм впровадження змін в організацію клієнта

На зміну презентації приходить *четвертий етап* комплексного консультаційного процесу. Головною метою спільних зусиль консультанта і клієнта на цьому етапі має бути забезпечення життєздатності запланованих в організації клієнта реорганізаційних заходів і формування системи підтримки в довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих і затверджених змін демонструє ефективність співпраці між консультантом і клієнтом, але в цілому клієнт несе відповідальність за результат інноваційного процесу. Навіть якщо консалтинговий контракт передбачає процесне консультування з безпосередньою участю консультанта у впровадженні змін, остаточне прийняття управлінського рішення та контроль за його виконанням залишається за клієнтом. Звичайно, частка консультанта в реалізації плану реорганізації повністю визначається на етапі планування роботи консультанта. Ступінь втручання консультанта в інноваційний процес і ступінь його відповідальності за результат впровадження залежить від обраного консультанта і масштабу розв'язуваної проблеми. Але в деяких випадках процес внесення змін доцільно повністю довірити клієнту.

Наприклад, консультант не бере участь у процесі реалізації плану реорганізації,

якщо: проблема клієнта досить проста і її вирішення не містить технічних і організаційних труднощів; співпраця з діагностики проблем і розробки плану реорганізаційних заходів демонструє достатній рівень поінформованості керівництва клієнта для самостійного здійснення процесу впровадження.

Іноді консультанта може бути виключено з процесу змін, ініційованого клієнтом. Це може бути мотиваційним вибором для клієнтів, щоб зменшити власні витрати на зовнішні консультації та скоротити час, проведений консультантом в організації.

У цьому випадку консультант може запропонувати клієнту більш економічний план організації етапів діагностики та розробки програми змін. Це економить частину коштів і спрямовує їх на ефективну реалізацію за участю консультанта. Відмова консультанта брати участь у внесенні змін може бути зумовлена нерозумінням однією або обома сторонами змісту проблеми та реалізації її рішення.

Звичайно, під час роботи консультантів клієнту може здатися, що вартість послуг і тривалість проєкту реорганізації не виправдано завищені.

Щоб забезпечити безперебійне функціонування до кінця консультації та уникнути непотрібної напруги з боку клієнта, консультанти повинні використовувати такі заходи:

1. Поступово зменшувати розмір команди, планувати залишити клієнтську організацію з індивідуальними консультантами до етапу впровадження.
2. У процесі впровадження залишити в організації клієнта лише одного консультанта – доглядача, який за необхідності допомагає впроваджувати зміни.
3. В обов'язки консультанта-спостерігача включати вирішення тільки найскладніших завдань реалізації, залишаючи іншу роботу клієнту.
4. Вносячи зміни, періодично або в заздалегідь визначений час зустрічатись безпосередньо з клієнтом, щоб контролювати хід інноваційного процесу.
5. Особисто втручатися у виконання робіт тільки за бажанням клієнта.

На етапі впровадження змін консультант і клієнт повинні розробити підготовчу програму впровадження та визначитися з питаннями участі сторін, термінами, необхідними заходами та моніторингом результатів впровадження нововведення.

Детальна програма підготовки до впровадження змін включає такі заходи:

1) Розподіл обов'язків між консультантом і персоналом клієнта.

На сучасному етапі впровадження в усіх учасників інноваційного процесу з'явилися нові функції та взаємовідносини. Мотивацію активної участі персоналу у впровадженні нововведень слід починати з уточнення ролі кожного суб'єкта та узгодження спільної програми дій.

2) Визначення темпів і часу змін.

Консультант і клієнт повинні будуть визначити оптимальний темп впровадження змін, враховуючи технічні та організаційні характеристики організації, а також час, необхідний для активізації інноваційного потенціалу персоналу та позитивного сприйняття інновацій пасивними працівниками.

3) Моніторинг виконання

Під час запланованих змін консультант зобов'язується сприяти їх адаптації до системи клієнта. Завдання консультанта – допомогти як в розумінні інновацій, так і в прийнятті певних управлінських рішень. Слід звернути увагу консультанта на темпи реалізації, відповідність бюджету проєкту та його адміністративно-правовий супровід. Щоб забезпечити життєздатність нового робочого місця, консультант повинен захистити його від певних природних небезпек. Це потребує розробки відповідних систем підтримки та контролю.

Спостерігаючи за ходом впровадження, консультант проводить деякий час в організації клієнта і відповідає на запитання керівництва та персоналу, а також вирішує будь-які інноваційні проблеми.

4) Створення систем підтримки та моніторинг результатів впровадження.

Підтримка впровадження організаційних змін (методик, систем, стандартів) покликана запобігти «поверненню» системи в цілому, поверненню до вихідного стану та зворотному розвитку інноваційного процесу. Реакційна поведінка може виникнути, якщо працівники відчують себе комфортно перед впровадженням змін. Завдання консультанта – координувати локальні зміни з усіма сторонами підприємства. Повернутися до старої системи буде неможливо, якщо всі її сліди зникнуть.

Але стандарти, системи та методи, які певний час вважаються найсучаснішими, а також обладнання та технології з часом застарівають. Контроль за змінами їх практичної адекватності та ефективності використання є основною функцією системи управління.

Консультант повинен закласти основи механізму контролю вже в організації клієнта. Елемент контролю полягає у визначенні основних показників функціонування інновації, можливого діапазону їх коливань і відповідного часу для їх вимірювання.

Система контролю не обов'язково повинна підтримувати інновації на постійному рівні. Його завдання також полягає в підтримці здатності новин змінюватися в деталях і трансформуватися відповідно до внутрішніх організаційних і зовнішніх змін. З часом контроль може здійснювати клієнт, періодично інформуючи консультанта про стан справи і тим самим підтримуючи зворотний зв'язок.

Кількість, напрямок і швидкість змін можуть відрізнятися від бізнесу до бізнесу, але згодом зміни стають загальним аспектом для всіх підприємств. Тому необхідно адаптувати його до цілей підприємства. Було зроблено кілька спроб розробки, щоб знайти модель успішного впровадження змін.

Загальною основою цих моделей є *розробка процесу впровадження змін*, яка складається з трьох основних етапів:

- розморожування системи клієнта, тобто активізація впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволеності поточною ситуацією. Дії консультанта мають бути спрямовані на якісну зміну існуючих потреб суб'єктів та активізацію нових. Результатом розморожування є визнання співробітниками організації-клієнта несумісності старих стереотипів і моделей поведінки. Ця ситуація потребує зовнішньої допомоги;

- внесення змін до розморожувальної системи призводить до того, що вона стає нестабільною. Вразлива система потребує захисту від деструктивних факторів і закріплення досягнутих інноваційних результатів;

- заморожування (закріплення) нового стану передбачає використання певних заходів підтримки та контролю нововведення.

Очевидно, що успішне впровадження змін залежить від правильного визначення напрямку інноваційного впливу.

Процес впровадження організаційних конфігурацій може бути авторитарним або еволюційним.

Авторитарна реалізація передбачає директивний вплив на поведінку окремих груп і колективів шляхом виконання управлінських рішень щодо здійснення реорганізаційних заходів. Зміни в поведінці суб'єктів системи, їх переконаннях та усвідомленні необхідності змін відбуваються пізніше і не є центром уваги керівництва під час реалізації.

Еволюційний шлях внесення змін передбачає початкову концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін. Вважається, що найбільш чутливою до нової інформації є інтелектуально-освітня сфера особистості. Важче досягти змін в світоглядних переконаннях суб'єкта. Щоб змінити поведінку окремого працівника, потрібно докласти ще більше зусиль. Для цього він повинен зрозуміти причини таких змін. І лише після змін у поведінці окремих людей можна сподіватися на зміну поведінки групи чи колективу в цілому. Еволюційне впровадження показує, що зміни неможливо впровадити миттєво. Вони потребують послідовної, поетапної реалізації.

Зміни неминучі, але зрідка приймаються без протесту. Опір змінам – звичайна людська реакція. Причин цьому багато, і їх часто важко визначити. Однак незалежно від того, чи є заперечення відкритим чи прихованим, його слід сприймати як матеріал для подальшого обговорення. Часто менеджери навіть не підозрюють про причини опору.

Найпоширеніші причини опору змінам:

1) *Обмежені особисті інтереси.* Кожен співробітник організації поводить себе так, щоб реалізувати ті цілі, які вважає для себе найбільш важливими.

Тому в тій мірі, в якій зміни загрожують статус-кво, індивіди (групи) будуть чинити опір змінам, якщо вони вірять, що втратять щось цінне, якщо вони будуть запроваджені. У такій ситуації працівники зосереджені на власних інтересах і частково приділяють увагу загальним цілям підприємства.

2) *Особисті цілі, які внаслідок загрози їх реалізації можуть призвести до опору змінам:*

- влада та контроль над ресурсами компанії;
- гроші (збільшення прибутку або щось, що може замінити прибуток);
- престиж (відповідальність за просування по службі, найм і звільнення);
- умови (уникнення умов, які можуть вимагати додаткових особистих зусиль);
- безпека роботи (захист від можливої втрати посади);
- професійна компетентність (очікування працівників щодо знань, технічного професіоналізму, професійної моральної поведінки).

3) *Відсутність розуміння і довіри.* Люди також піддаються опору, якщо не розуміють поставлених цілей або запланованих змін. Несприйняття нового може виникнути через брак довіри між групами, залученими до ініціювання та модифікації змін. Недовіра і підозрілість часто є результатом чуток або спотвореної інформації. Це ускладнює процес ефективної комунікації та створює гострі проблеми у впровадженні змін. Важливо відзначити, що люди виступають не проти змін як таких, а проти невизначеності їх здійсненності та невизначеності їх наслідків. Такому опору легше запобігти, ніж ліквідувати його. Тому дуже важливо пояснити працівникам, чому вводяться зміни і як вони вплинуть.

4) *Різні оцінки.* Опір змінам часто виникає, коли працівники по-різному оцінюють потенційні втрати та прибутки. Для того, щоб зміни були сприйняті позитивно, люди повинні знати, що конкретне нововведення означає для кожної окремої людини та для підприємства в цілому. Різна оцінка інноваційного процесу призводить до неадекватної інформації про зміни. Це типовий випадок, коли окремі працівники мають різний рівень усвідомлення змін. Однак опір змінам не завжди поганий. Конструктивний спротив шановних працівників підприємства є вагомим приводом для перегляду ситуації та може захистити підприємство від непродуктивної роботи, навіть від краху через непередбачені зміни.

5) *Низька здатність до змін.* Опір змінам може виникати через низьку здатність сприймати зміни. Невідомі наслідки змін можуть бути психологічно загрозливими для багатьох людей, змушуючи їх чинити опір настільки, що загрожує їхньому

почуттю власної гідності. Занепокоєння співробітників може бути спричинене нездатністю розвивати нові навички та типом лікування, необхідного на новій посаді. Якщо зміни важливі, а індивід має низьку здатність до змін, то він буде активним противником інновацій.

Стосовно організаційних змін працівників можна розділити на групи, що відповідають інноваційним реакціям:

- *новатори* – це працівники з яскраво вираженими ознаками суб'єктності, винахідники, які завжди готові з певним ризиком генерувати та перевіряти нові ідеї;
- *аналітики* швидко схоплюють ідеї, але тільки після їх аналізу. Як правило, ці співробітники мають певний авторитет в організації і легко засвоюють нову інформацію;
- *прагматики* легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але тільки тоді, коли вони особисто виступають лідером інноваційного процесу;
- *скептики* можуть сприймати новини лише через вплив більшості;
- *консерватори* не згодні з будь-якими змінами і їм неприємні зміни в цілому.

Звичайно, консультант повинен пам'ятати про особливості інноваційної поведінки окремих співробітників і погоджуватися з їх тактикою подолання опору змінам.

Існують різні тактики подолання опору змінам. Їх вибір, перш за все, залежить від різних факторів, властивих конкретній ситуації.

Основні тактики подолання опору:

1. *Навчання та спілкування.* Ініціатори змін часто володіють інформацією про ситуацію, яка недоступна іншим працівникам підприємства. Ділячись своїми знаннями про ситуацію, можна уникнути чи протистояти опору змінам. Тактика навчання і спілкування ґрунтується на затвердженні всіма працівниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому випадку можна подолати, навчивши людей визначати проблемні зони та визнавати необхідність змін. Навчальні та комунікаційні тактики допомагають створити чинники, які усувають непорозуміння, пов'язані з неправильною або неповною інформацією, і перетворюють дискусію на умонастрій.

2. *Участь*. Ефективний спосіб зменшити опір і сформувати відданість змінам – залучити потенційно неохочих працівників до процесу планування та впровадження змін. Участь дозволяє працівникам висловити свої занепокоєння щодо інновації та використовувати свої спеціальні знання в процесі планування. Як тактика подолання опору участь сприяє відкритому спілкуванню та збільшує перспективи залучення всіх груп до процесу змін.

Ця взаємодія базується на раціональній організації груп, які мають необхідний досвід і спілкуються на основі довіри. Звичайно, вибір тактики участі подовжує процес змін, але він також скорочує та полегшує впровадження.

3. *Переговори*. Переговори – тактика подолання, яка полягає в проведенні зустрічей і досягненні домовленостей для досягнення взаємного розуміння пропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін адаптувати план змін до потреб та інтересів активних або потенційно опірних співробітників.

Переговори та домовленості використовуються в ситуаціях, коли індивід або група «загубилися» в змінах і мають достатньо сил для опору. Коли люди розуміють, що заміна готова змінити свої позиції, щоб уникнути протидії, відкривається шлях для згоди та компромісу.

4. *Маніпулювання та кооптація*. Кооптація полягає в залученні основних опонентів або окремих авторитетних працівників до прийняття рішень на підприємстві.

Маніпуляція полягає в тому, щоб переконати людей або групи, що опонують, без усвідомлення необхідності сприяти їх популярності та процесу змін. Форми маніпуляції та кооптації будуть дуже популярні, щоб уникнути опозиції та отримати підтримку. Таким чином, кандидати в корпоративне керівництво відбираються не тільки на основі їхніх здібностей (можливостей), а й потенційного впливу на середовище підприємства.

5. *Примус*. Використання методів примусу може призвести до розбіжностей. Тоді провідні групи залучаються до процесу лише через фінансові очікування. Тактика ґрунтується на відмові від консенсусу та застосуванні сили чи погроз, або обох, щоб відчувати зміни. Це може призвести до організаційного конфлікту. Зі зрозумілих причин примус використовується дуже обережно.

3. Завершення консультації

Завершення є *п'ятим і завершальним етапом* консультаційного процесу. Кожне завдання або проєкт має бути завершено, коли мета досягнута і допомога консультанта більше не потрібна.

Недостатньо професійно виконати завдання. Завершення роботи та від'їзд клієнта також мають бути абсолютно професійними, їх час і форма повинні бути обрані відповідно, і все має бути організовано так, щоб було загальне задоволення клієнта та консультанта. Консультант сам вирішує, коли і як залишити організацію клієнта.

Завершальний етап охоплює два однаково важливих аспекти консультаційного процесу: роботу, для якої був найнятий консультант, і відносини між консультантом і клієнтом.

По-перше, вихід з організації-клієнта в якості консультанта означає, що робота, в якій він брав участь, закінчилася, буде припинена або триватиме без допомоги консультанта. Під час прийняття рішення про виконання завдання не повинно бути невизначеності. Сторони повинні спільно вирішити, чи вважати завдання успішним, невдалим чи чимось середнім.

По-друге, коли консультант залишає клієнта, відносини консультант-клієнт припиняються. Атмосфера і те, як завершуються відносини, впливатимуть на готовність клієнта продовжувати проєкт і, якщо необхідно, знову скористатися консультаційною організацією.

В ідеалі обидві сторони повинні бути задоволені відносинами, які існували між ними під час виконання завдання. Клієнт повинен бути впевнений, що він працював з хорошим консультантом, до якого можна звернутися знову. Консультант повинен відчувати, що йому довіряють і поважають, і що робота з тим же клієнтом і надалі буде цікавою. Ці відносини також мають фінансові наслідки: обидві сторони повинні відчувати, що вони заплатили справедливую ціну за надані професійні послуги. Загалом професійні консультанти приділяють пильну увагу тому, як вони закінчують стосунки. Останнє враження дуже важливе, а добре виконана робота залишає двері

відкритими для майбутньої співпраці.

Важко вибрати правильний момент для припинення співпраці, але якщо ви приймете неправильне рішення, хороші стосунки можуть зіпсуватися, а успіх проєкту буде під загрозою. Про необхідність виконання консультаційної роботи можуть свідчити як технологічно об'єктивні (завершення роботи), так і суб'єктивні сигнали клієнта: вичерпання терміну угоди; закінчення фаз консультування; поступове зменшення консультаційної команди; скорочення часу спілкування клієнта з консультантом.

Підсумковим документом консультації є підсумковий звіт консультанта, який готується завершити роботу. Метою написання звіту є результат співпраці консультанта та клієнта й створення основи для ефективного звіту про консультацію.

Професійний консалтинг висуває певні вимоги до підсумкового звіту:

1) Інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів. Зміст звіту має включати нещодавно відкриті факти або створювати нові зв'язки між відомими фактами, вирішенням проблем та аргументами.

2) Підсумковий звіт повинен бути структурований таким чином: вступ (мета консультації та виклад основних питань); короткий звіт про роботу з проміжними звітами, результатами роботи, описом ходу впровадження змін та рекомендаціями щодо збереження нового стану організації; додатки.

3) Склад корпусу звіту залежить від специфіки та проблем організації клієнта. Існує кілька можливих логічних схем побудови змісту підсумкового звіту (рис. 3-5).

Організації-клієнти, які запрошують консультантів для надання їм консультаційної підтримки, несуть певні матеріальні витрати і тому зацікавлені в поверненні коштів. З іншого боку, консультанти теж хочуть знати про результати своєї роботи.

Ефективність консалтингової діяльності слід визначати з кількох аспектів.

Консультаційна діяльність як процес складається з кількох логічних етапів, які послідовні в часі. Опрацювавши пункти консалтингової угоди, слід з'ясувати її ефективність, проаналізувати весь процес, кожен його крок. Крім того, необхідно спостерігати за діяльністю підприємства при використанні рекомендацій

консультантів, щоб з'ясувати, чого менеджери навчилися, що вони засвоїли і в якій мірі вони можуть самостійно продовжувати розпочате консультантами. Також необхідно визначити стан, якого досягла організація, враховуючи поради консультантів.



Рис. 3. Приклад 1-ї логічної схеми побудови змістовної частини підсумкового звіту



Рис. 4. Приклад 2-ї логічної схеми побудови змістовної частини підсумкового звіту

Основна складність у визначенні ефекту консультації, навіть при зміні результатів виробництва, полягає в наступному. Будь-яка бізнес-операція – це, перш за все, відкрита система. Тому при одночасному впливі неконсультаційних факторів

складно відрізнити внесок консультантів від внеску співробітників клієнта. Для подолання цих труднощів поки відомий один шлях – використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються експертною оцінкою. Експерти – керівники та консультанти.

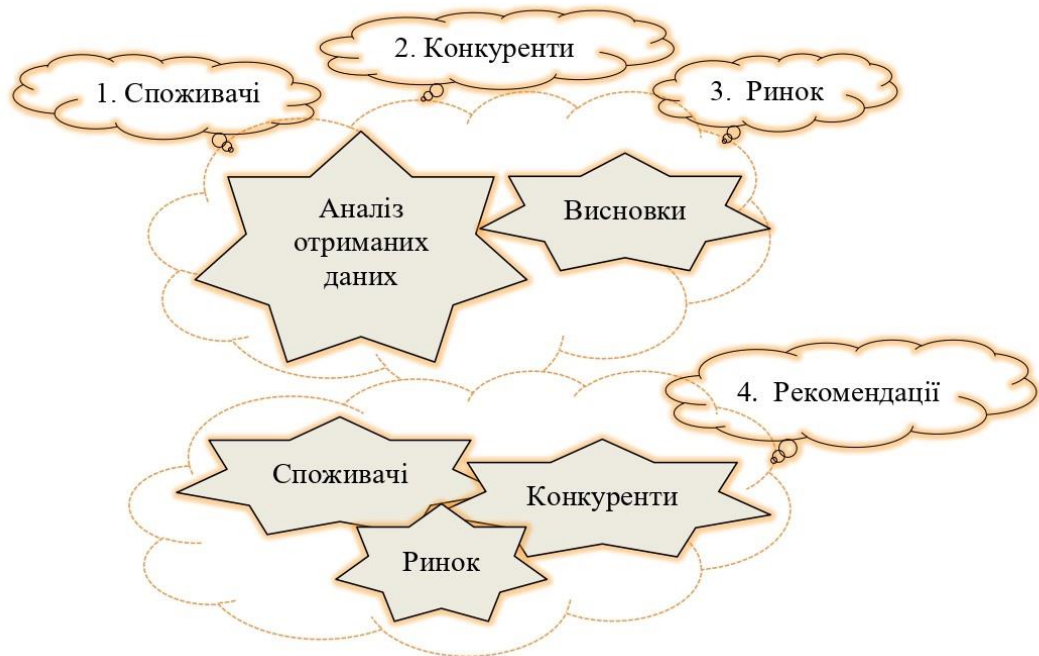


Рис. 5. Приклад 3-ї логічної схеми побудови змістовної частини підсумкового звіту

Наступним ключовим питанням визначення економічної ефективності консультації є вибір показників, за якими можна її оцінити. Консультаційна практика показує, що в результаті консультування щось збільшується або зменшується. Тому в тексті договору доцільно вказати сфери, в яких консультування може принести позитивні результати, тобто розглянути перелік показників. Після етапу діагностики консультанти повідомляють користувачеві результати, а сторони обговорюють конкретний показник, за яким визначається ефект.

У загальному вигляді економічний ефект може визначатися за формулою:

$$E_i = \Pi_i \times K1_i \times K2, \quad (1)$$

де E_i – економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником;

Π_i – зміни (приріст, зменшення) за i -м показником;

$K1_i$ – частка управлінського консультування у результатах робіт за i -м показником;

$K2$ – частка консультантів в отриманні ефекту (участь).

Коефіцієнти $K1$ і $K2$ встановлюються консультантами і клієнтом після ознайомлення з рекомендаціями консультантів. У разі необхідності, якщо сторони не дійшли згоди щодо визначення частки консультування та консультантів, можна запросити експертів – представників сторонніх організацій, які знають суть питання. Якщо з якихось причин прийнято рішення про впровадження рекомендацій, то можна визначити умовний економічний ефект.

При використанні формули (1) виникає питання: протягом якого періоду брати результати роботи за 1-м показником (Π)? При вирішенні цього питання щоразу слід враховувати особливості конкретного договору. Залежно від обсягу заходів може бути визначено період від кварталу до кількох років, починаючи з етапу виконання рекомендацій. У випадку, якщо консультативні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект може визначатися не конкретним договором під час виконання робіт, а через певний проміжок часу після їх виконання.

Тому розрахунку ефективності та вибору періоду для визначення результатів має передувати аналітичний огляд існуючої ситуації до впровадження рекомендацій консультантів, а також подальших змін. Виникає також таке запитання: у якому випадку слід використовувати загальну формулу (1), а коли – інші можливості?

Часто безпосереднім результатом управлінського консультування є збільшення обсягів реалізованої продукції або зниження витрат, що відображається на вартісних показниках. Тоді рекомендується використовувати саме цю формулу.

Під впливом ряду об'єктивних факторів іноді можуть спостерігатися від'ємні темпи зростання основних показників. У таких випадках за наведеною формулою (1) розрахувати економічну ефективність неможливо. На думку експертів, можна визначити ряд показників, темп зростання яких може бути нижчим від очікуваного

результату, якби на підприємстві не працювали консультанти.

Ефективність консультування можна застосовувати набагато ширше. Але при більш широкому підході складність і умовність визначення ефективності значно зростає. Однак є багато прикладів, коли ефективність визначити практично неможливо.

У деяких випадках робота консультантів з клієнтом закінчується висновком: все добре, змін не потрібно.

Як оцінити корисність наданої консультантом рекомендації? Адже нічого нового не запропонували і все залишилося, як і раніше. При цьому консультанти вважають, що в організації зросла впевненість у правильності обраного курсу, і це дозволить клієнту встояти перед спокусою внести зміни, які можуть призвести до значних втрат.

Часто рекомендації консультантів закінчуються зміною керівного складу. Припустимо, консультанти запропонували замінити головного інженера. Новий головний інженер, у свою чергу, змінив головного технолога. Новий технолог провів роботи з модернізації обладнання, що призвело до збільшення прибутку. Як визначити внесок кожного в досягнутий успіх?

На практиці консультантам часто доводиться виступати в ролі агентів змін. Але консультанти можуть не вносити нічого нового, а лише сказати: «Ваші ідеї правильні. Дійте!» А втім, ці кілька слів часто стають тим поштовхом, який починає «ланцюгову реакцію».

Часто впровадження рекомендацій консультантів спочатку супроводжується зниженням ефективності та прибутку, і клієнт зможе отримати плоди лише через кілька років їх практичного впровадження. Ефективність консультації, звичайно, повинна вимірюватися ступенем задоволеності клієнта і консультанта досягнутими результатами. Для консультанта також важливо, чи буде клієнт продовжувати з ним контактувати чи ні. Ці критерії мають синтетичний характер і повністю відображають результати консультації.

Їх практичне використання не вимагає додаткових витрат. Через різноманітність проблем, що вирішуються консультантами, допомога може

обмежуватися порадою, наданою керівнику після короткої розмови, або може знадобитися проведення багатомісячного дослідження з рекомендаціями, що вимагають радикальної перебудови. система управління.

Складність оцінки роботи консультантів очевидна. По-перше, результати багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко оцінити кількісно (наприклад, перерозподіл функцій управління з урахуванням індивідуальних особливостей керівників). По-друге, іноді існує значний часовий розрив між впровадженням інновації та результатом впровадження (наприклад, практична віддача від серії лекцій і занять для управлінського персоналу на основі засобів активного навчання). По-третє, ефективність консультаційної діяльності має опосередкований характер, оскільки в реалізації ідей консультанта може брати участь певна кількість співробітників консалтингової організації, які сприяють кінцевому результату (хоча цей внесок часто буває негативним). І іноді неможливо відокремити внесок клієнта від зусиль консультанта.

Існують і інші умови та фактори, які ускладнюють оцінку результатів консультаційної діяльності. Тому практично відсутня методика розрахунку результативності та ефективності консультування.

Для визначення повноти та правильності консультаційного процесу доцільно наприкінці договору поставити низку підтверджуючих питань та знайти на них відповіді під час спільного обговорення за участю консультантів та представників замовника.

Доцільно використовувати наступні демонстраційні запитання.

1. Чи достатньо мета, обсяг і можливі результати зрозумілі на етапі підписання консалтингової угоди?
2. Наскільки програма роботи була узгоджена з цілями, ресурсами, умовами та можливостями клієнта?
3. Наскільки активними та професійно компетентними були консультанти в процесі роботи?
4. Наскільки консультанти використовували та залучали керівництво та спеціалістів замовника для виконання роботи?

5. Якою мірою консультанти сприяли покращенню ефективності роботи клієнтських менеджерів і спеціалістів?
6. Чи вдалося консультантам діяти достатньо динамічно відповідно до ситуації, що змінюється?
7. Чи справді програма враховувала сильні та слабкі сторони клієнта?
8. Чи добре було продумано виконання програми та виділено на це час?
9. Чи повністю консультанти та керівники оцінили плюси та мінуси альтернативних рішень?
10. Чи відповідали обрані рекомендації конкретним умовам?
11. Яка частина запропонованих рекомендацій була прийнята, а яка відхилена?
12. Чи був персонал організації-клієнта належним чином поінформований про рекомендації?.
13. Чи відбулися помітні зміни в керівництві після виконання рекомендацій?
14. Як керівники оцінюють консалтинг?
15. Що дізналися керівники під час консультації?
16. Наскільки результати консультації відповідають поставленим цілям?
17. Чи продовжить клієнт використовувати цей вид консультації?
18. Чи буде клієнт рекомендувати таких же консультантів іншим організаціям у майбутньому?

Результати консультацій, які певною мірою піддаються вимірюванню, це звіти. Визначення якості звітів, включаючи рекомендації, вимагає творчого порівняння аналогічної роботи, виконаної на різних об'єктах і різними консультантами. Оцінку неможна проводити лише на основі звітів, як це іноді робиться.

Набагато важливішими за звіти є нові процеси, які формуються відповідно до рекомендацій консультантів. Під новими процесами слід розуміти нову організацію роботи, новий стиль зустрічей, нові моделі розподілу праці та співпраці, нові методи управління тощо. Результати діяльності консультантів часто відображаються в конкретних цифрах. Про ефективність консультації можна судити за новими процесами, що сформувалися під час консультації. Ефективність у цьому випадку можна висловити вербально. Якщо консультація призведе до різких реальних змін у

результатах виробництва, можна спробувати виміряти економічну ефективність цієї діяльності. Здійснюючи транзакцію, користувач повинен знати, що кошти, витрачені на транзакцію, будуть відшкодовані та відшкодовані з високою ефективністю. Замовник може перевірити, що обумовлений ефект дійсно досягнуто після закінчення строку, встановленого договором. Для цього необхідно обговорити в договорі умови та зобов'язання обох сторін, за допомогою яких можна отримати цей ефект, а також необхідно визначити відповідальність замовника та підрядника за відсутність ефекту.

Таким чином, питання оцінки результативності та ефективності консалтингової діяльності дозволяють відзначити:

1) Результативність консультацій є більш широким поняттям, ніж їх ефективність, оскільки відображає низку другорядних критеріїв та експертних оцінок результатів консультації щодо соціальних, психологічних та інших аспектів.

2) Економічну ефективність консалтингу в багатьох випадках можна оцінити досить точно, про що свідчать методичні підходи до проблеми. У цій галузі потрібні спеціальні методи.

3) Робота консультантів, асоціацій і фірм у сфері раціоналізації управління вкрай необхідна для підвищення ефективності систем управління. У зв'язку з цим виникає необхідність методичного забезпечення оцінки консультаційної діяльності регіонального масштабі.

Контрольні питання:

1. Які етапи передбачає розробка консультаційних рекомендацій?
2. Які методичні підходи використовуються при розробці консультаційних рекомендацій?
3. Охарактеризуйте основні методи аналізу проблеми, що застосовуються при розробці консультаційних рекомендацій.
4. Яких правил слід дотримуватися для успішної презентації?
5. Охарактеризуйте структуру проведення презентації.
6. Які заходи включає детальна програма підготовки до впровадження змін?
7. Розкрийте зміст основних видів процесу впровадження організаційних

конфігурацій.

8. Охарактеризуйте найпоширеніші причини опору змінам.
9. На які групи, що відповідають інноваційним реакціям можна розділити працівників стосовно організаційних змін?
10. Розкрийте основні тактиками подолання опору змінам.
11. Що відбувається на завершальному етапі консультаційного процесу?
12. Які вимоги пред'являються до складання підсумкового звіту?
13. Охарактеризуйте основні логічні схеми побудови змісту підсумкового звіту.
14. Як визначається економічна ефективність консультації?
15. Які питання обговорюються сумісно консультантами та клієнтами на завершальному етапі консультування?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: Підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.
2. Бізнес-статистика: Навч. посібник / колектив авторів; за заг. ред. С.О. Матковського, Київ: Алерта, 2019. 280 с.
3. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. Київ: ЦУЛ, 2019. 456 с.
4. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: Навч. посібник. Харків: Право, 2019. 204 с.
5. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MAR_CHENKO_2008.pdf (дата звернення: 26.02.2018).
6. Моторин Р.М., Чекотовський Е.В. Статистика для економістів: Навч. посібник. Київ: Знання, 2009. 430 с.

7. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://library.if.ua/books/107.html>
8. Посилкіна О.В., Світлична К.С. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

Допоміжна

9. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємств: Навч. посібник / колектив авторів; за заг. ред. В. П. Шило. Київ: Кондор, 2011. 294 с.
10. Базецька Г.І. Економічна діагностика та аналітика у бізнес-консультуванні: [Текст]: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 95 с.
11. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю [Текст]: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2010. 134 с.
12. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: Навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164 с.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
14. Марченко О.С. Економіка та організація консалтингової діяльності. [Текст]: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 90 с.
15. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с. URL:
http://cul.com.ua/preview/management%20u%20sferi%20posl_Mor_gulez.pdf
16. Моторин Р.М., Чекотовський Е.В. Статистика для економістів: Навч. посібник. Київ: Знання, 2009. 430 с.
17. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2007. 676 с.
18. Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Інформаційно-пошукова правова система «Нормативні акти України (НАУ)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <http://www.nau.ua>
3. Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/>
4. Наукова бібліотека ТДАТУ <http://www.tsatu.edu.ua/biblioteka/>
5. Освітній портал ТДАТУ <https://op.tsatu.edu.ua/course/view.php?id=2771>
6. Офіційний веб-портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>
7. Офіційне інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>
8. Сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>
9. Сайт державної фіскальної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sta-sumy.gov.ua>
10. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>