

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Процес консультування має початок (встановлення контакту і початок роботи) і закінчення (завершення роботи представників консультаційної організації в клієнтській організації). Між цими двома точками виконуються різноманітні роботи, які за однорідністю операцій можна об'єднати в окремі етапи. Зміст цих етапів залежить від моделі і способу консультування.

Модель консультування відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організуванням процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт.

У процесі консультування консультанти користуються певним інструментарієм консультування — комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію загалом і конкретну ситуацію, над вирішенням якої працюють консультанти.

Консультанти використовують інструментарій, розроблений економічною теорією, економікою відповідної галузі, теорією фінансів, інформатикою, менеджментом тощо.

Різнманітність клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, використовуваних підходів і осіб, які беруть участь у процесі управління, зумовлює різноманітність консультаційних організацій, які діють на ринку консультаційних послуг.

Часто зміст консультування полягає в допомозі щодо пошуку нових ресурсів або в раціоналізації використання наявних або стимулює зусилля груп персоналу, які відповідають за ці напрями діяльності. Набагато складніше діяти у принципово новій управлінській ситуації.

Багатоаспектна діяльність сучасних організацій вимагає спеціалізованого підходу до консультування, що виявляється у зосередженні окремих консультантів і їх груп на економічному, технічному, технологічному, юридичному й управлінському консультуванні (рис. 1.)

Особливості консалтингового продукту визначили специфічність методів його просування на ринок та вибору комплексу маркетингових комунікацій. До основних завдань маркетингової комунікації відносять формування системи заходів, покликаних стимулювати продаж консультаційного продукту.

У міру розвитку практичної діяльності консультанта його потенціал як експерта, що володіє знаннями і досвідом, зростає. Зростає і число методів, якими володіє консультант. В основі їх класифікації лежать наступні критерії.

Класифікація до досліджуваного об'єкта [2, с.93]:

- технологічні (методи вдосконалення технологічних процесів, ротація);
- зміна структури (створення нових ролей, нових підрозділів та нових відносин підлеглості);
- управління людськими відносинами (навчання, тренінг, груповий розвиток).

Класифікація за місцем проведення [2, с.93]:

- кабінетні (процедури обробки розпорядчої та звітної документації);
- лабораторні (групова робота, ділові ігри);
- виїзні (діагностичні інтерв'ю, метод номінальних груп).

Класифікація за термінами дії соціальних технологій [2, с.93] :

- операційні технології (вносяться організаційні опитування, соціально-психологічний тренінг);
- передані технології (залишаються в організації після відходу консультантів: мозкова атака, рефлексивні прийоми).



Рис. 1. Сфери та проблематика консультування виробничо-господарських організацій [3, с.9]

Класифікація за умовами застосування [2, с.93]:

- спеціалізовані (для особливих умов, наприклад для організаційної структури; для підприємницьких мереж; для певного типу клієнтської організації; для галузі, наприклад, банки, страхові компанії);
- універсальні (застосовуються у всіх типах клієнтських організацій незалежно від форм власності, галузевої приналежності, масштабів діяльності).

Для здійснення вказаних заходів використовують відповідні канали зв'язку та інформаційні засоби, які є авторитетними для обраної цільової аудиторії. Також необхідним елементом маркетингової комунікації є пропаганда та реклама як організації в цілому, так і окремих видів її консультаційних послуг.

На рис. 2 представлена структура системи загальних методів консультування, в основі якої лежать технологічні (методичні) і особистісні аспекти консультування.

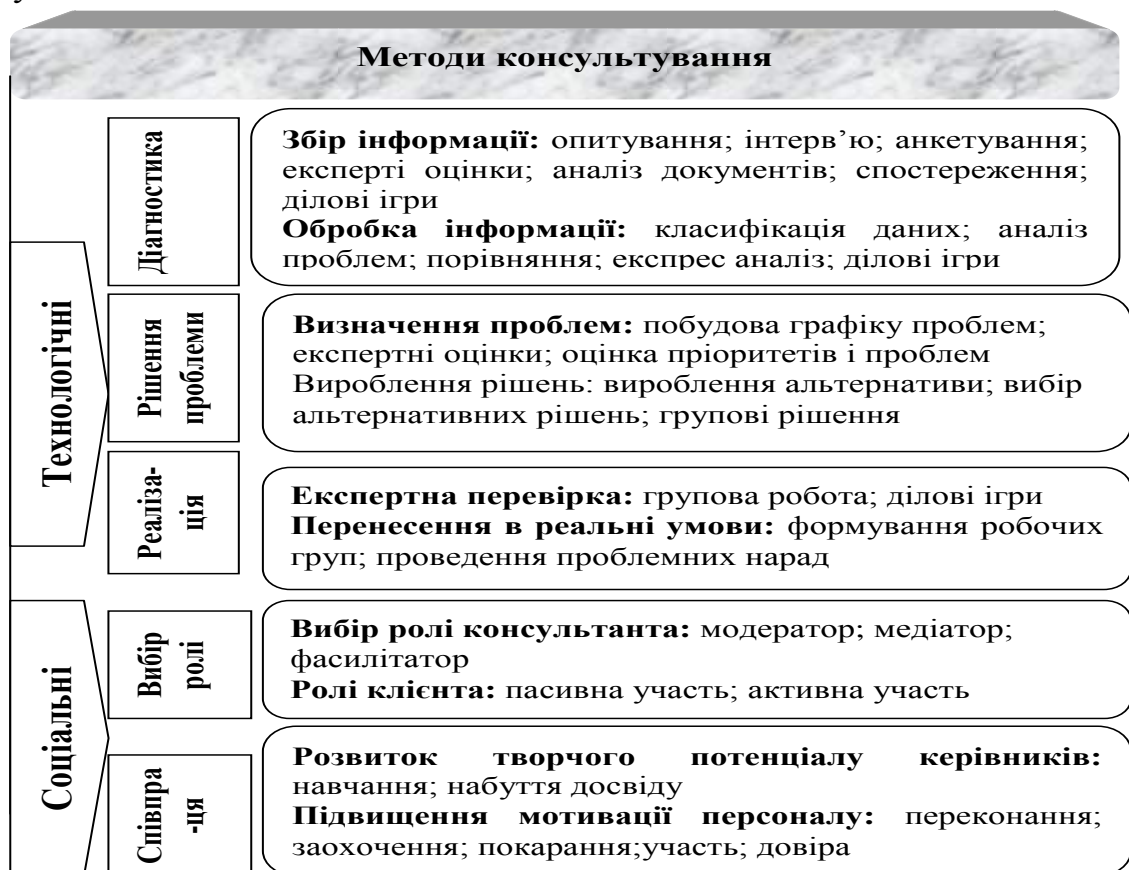


Рис. 2. Класифікація методів консультування [2, с.92]

В основу класифікації можна покласти і витрати на консультування (низьковитратні, невитратні і витратні), а також інші параметри. Розглянемо ряд першочергових заходів, які рекомендовані західними консультантами, що представлено на рис. 3.

Практика свідчить про те, що подібні дії вже здатні поліпшити господарську діяльність організації.

Серед застарілих проблем вітчизняних підприємств необхідно виділити відсутність належного обліку виробничих витрат і відсутність мережі продажів і маркетингу.

Тому крім перерахованих робіт необхідно здійснити наступні дії: постановку оперативного обліку; перейти на міжнародні принципи ведення обліку; знизити собівартість; переглянути номенклатуру продукції, що випускається; поліпшити планування виробничих приміщень; створити підрозділ, що здійснює реалізацію маркетингової політики.

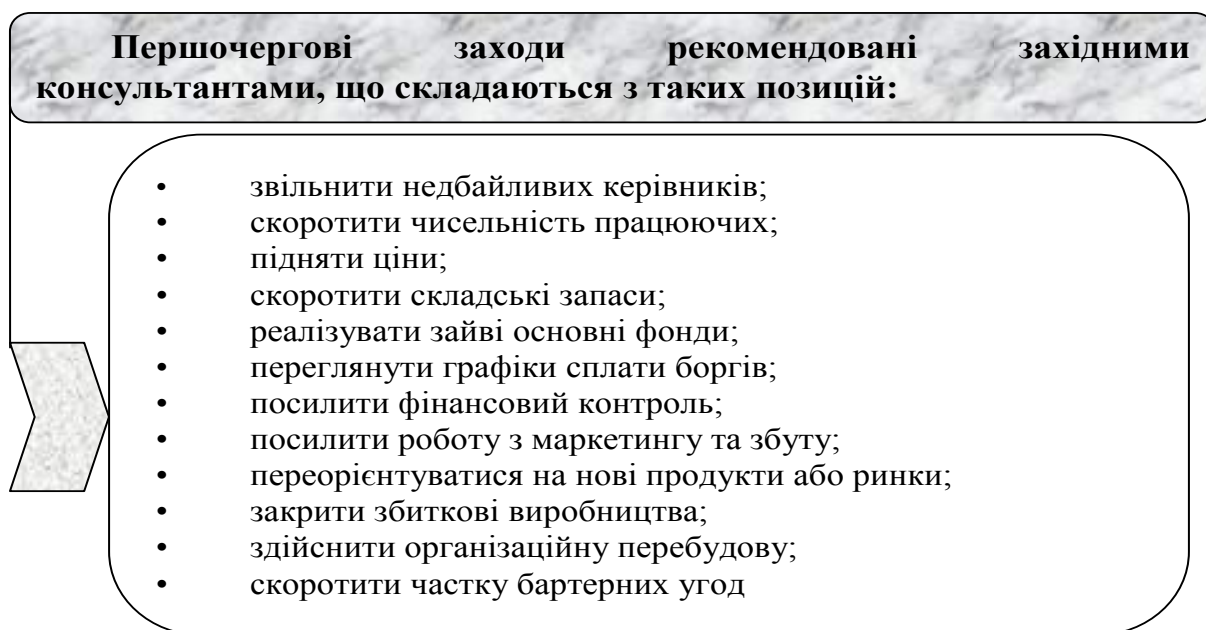


Рис. 3. Першочергові заходи консультантів щодо покращення господарської діяльності підприємства [2, с.91-93]

Серед інших методів необхідно виділити такі: реінжиніринг, методи діагностики, методи вирішення проблем і методи роботи консультантів з клієнтами.

Методи роботи з клієнтами полягають в реалізації механізмів активного розвитку і виконанні наступних процедур [2, с.94]:

1. Визначення потреби і можливості змін, що впливають на активність персоналу.

2. Генерація ідей.

3. Розробка нововведення.

4. Впровадження, що складається в здійсненні необхідних змін, і підтримка стабільності функціонування організації.

Перший етап виконується зазвичай керівниками організації, а другий - шляхом створення тимчасових творчих колективів, або включенням відповідних робіт в поточні плани підрозділів.

Отже, використання наведених вище методів дозволить вирішити такі завдання:

- оволодіння новими знаннями і навичками щодо вироблення навичок виявлення і аналізу проблем обґрунтування стратегії та шляхів їх вирішення;
- навчання формам і методам колективної роботи та неформальне спілкування працівників організації;
- обмін інформацією про діяльність підприємства, окремих служб і підрозділів про передовий досвід інших організацій;
- виділення часу і місця для опрацювання інноваційних проблем;
- можливість, за допомогою професійних консультацій та практичних рекомендацій, удосконалити та спростити систему бухгалтерського обліку і, як наслідок, забезпечити зростання його якості;
- консультації щодо реорганізації обліку господарських операцій клієнта та фінансових процесів на підставі налагодження процесу бухгалтерського документообігу, оптимізації процесу підтвердження бухгалтерських документів, встановлення контролюючих механізмів;
- розроблення стратегій розвитку підприємств та програмування їх реалізації та формування культури організації;
- реінжиніринг бізнес-процесів та аусторинг непрофільних видів господарської діяльності, ведення інноваційних процесів;
- проектування організаційних структур управління та раціональна організація праці на підприємстві та ін.

Список використаних інформаційних джерел

1. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник / Ю.Н. Лопыгин. – М.: ИНФА-М, 2017. – 330 с.
3. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с.