

14. Юлдашев Р.Т. Российское страхование: системный анализ понятий и методология финансового менеджмента / Р.Т. Юлдашев, Ю.Н. Тронин. – М.: Анкил, 2000. – 448 с.

15. Юлдашев Р.Т. Страховой бизнес: словарь-справочник / Р.Т. Юлдашев. – М.: Анкил, 2005. – 832 с.

16. Юрченко Л.А. Финансовый менеджмент страховщика: учеб. пособие для вузов / Л.А. Юрченко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 199 с.

17. Яковлева Т.А. Страхование: учеб. пособие / Т.А. Яковлева, О.Ю. Шевченко. – М.: Юрист, 2003. – 217 с.

18. Яшина Н.М. Обеспечение финансовой устойчивости страховой организации: теория, методология и практика: автореф. дис. на соискание учёной степени докт. экон. наук: 08.00.10 / Н.М. Яшина. – М., 2007. – 50 с.

19. Яшина Н.М. Страховой портфель как основа обеспечения финансовой устойчивости страховой организации / Н.М. Яшина // Финансы и кредит. – 2007. – № 20/260. – С. 84–86.

УДК 338.46

С.М. Лихолат,  
М.В. Федик

### СУЧАСНІ МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ БІЗНЕСУ

*Здійснено аналіз особливостей консалтингу як комплексної послуги з проведення діагностики та санації бізнесу завдяки різним методам нагромадження інформації у взаємозв'язку ситуації та мети консалтингового проекту.*

**Ключові слова:** консалтингова послуга, симптоми проблеми, методи збору інформації, експертні оцінки, метод Дельфі, карта розуму, брейнсторінг, бенчмаркінг.

*Осуществлен анализ особенностей консалтинга как комплексной услуги по проведению диагностики и санации бизнеса благодаря различным методам накопления информации в взаимозависимости ситуации и цели консалтингового проекта.*

**Ключевые слова:** консалтинговая услуга, симптомы проблемы, методы накопления информации, экспертное оценивание, метод Дельфи, карта розуму, брейнсторінг, бенчмаркінг.

*Undertaken analysis features like integrated consulting services for the diagnosis and rehabilitation business through various methods of accumulating data in relationship to the situation and purpose of consulting projects.*

**Key words:** consulting service, symptoms of the problem, methods of information gathering, expert evaluation, Delphi technique, map of the mind, brainstorming, benchmarking.

**Постановка проблеми.** Успіх будь-якого консалтингового проекту залежить від структури необхідної бізнес-інформації, зібраної на його першому етапі. Консультант, застосовуючи оптимальні методи з усього масиву доступних даних, повинен виділити лише ті, які потрібні для визначеного проекту. Це дозволить зекономити час, гроші та зусилля, що неодмінно матиме вагомий вплив на результати співпраці клієнта й консультанта. Існують певні загальноживані методи збору інформації, проте потрібно визначити не лише їх переваги та недоліки, але й доцільність застосування у конкретних ситуаціях, а також ряд чинників, які впливають на вибір будь-якого з них. Проблема вибору даних полягає не в браку інформації, а в її надлишку.

**Стан дослідження.** У контексті особливостей консалтингових послуг та процесу здійснення консалтингової діяльності, зокрема етапу діагностики проблеми в організації, існує значна кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них: С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, О.С. Довгий [2], О.С. Марченко [1], В.А. Коростельов [4], С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді, О.В. Князь [5], Ф.І. Хміль [6], П. Стерн і Ж. Шоттл [7], М. Кубр [8], К. Макхем [3] та інші.

Незважаючи на істотну кількість праць, які розкривають природу консалтингових послуг, акцентуючи увагу на певних ознаках, що відрізняють їх від інших ділових послуг, значна частина робіт присвячена процесу збору даних. Проте, більшість авторів лише описує методологію нагромадження інформації й наводить лише традиційні методи, а не дає вичерпного аналізу кожного з них, тоді як інші автори підходять до цього питання лише з практичної точки зору.

**Мета дослідження.** Об'єднати методологію нагромадження інформації з аналізом кожної методології.

**Виклад основних положень.** Консалтинг (від англ. consulting – консультування, латин. consulto – раджусь) охоплює професійну консультативну діяльність в економічній, соціальній, політичній та інших сферах суспільного життя. Консалтингові компанії не лише консультують, а й надають професійну допомогу менеджменту організацій у вирішенні поточних і стратегічних завдань бізнесу у формі порад, рекомендацій, консультаційних проектів. Об'єктом консалтингу є економічні проблеми функціонування фірми, в тому числі проблеми мінімізації транзакційних витрат, обумовлених рухом інформаційно-інтелектуальних ресурсів. У науковій літературі даний вид консалтингу визначається як управлінський, що вказує на головного споживача консалтингових послуг – менеджмент під-

приємства, але не на сферу консалтингової діяльності – економіку. Важливим є те, що консалтингові послуги менеджменту підприємств – це послуги економічного консалтингу, який інтегрує економічне, фінансове, маркетингове, організаційне (персонал), виробниче консультування. Консалтинг, або економічне консультування, може стосуватися як локальних, суто економічних питань, так і глобальних управлінських проблем [1].

Будь-яка консалтингова діяльність базується на взаємовідносинах експерта, який володіє знаннями й інформацією, та клієнта, в якого є певні проблеми та потреби. Проте, перед тим як така співпраця здійснюється, відбувається процес ідентифікації клієнтом проблем у своїй організації, а також усвідомлення недостатності власних сил для її вирішення та необхідності залучення консультанта. Процес ідентифікації проблеми починається з виявлення її симптомів, тобто, певних показників проблеми, які висвітлюють лише її наявність, а не характер.

С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, О.С. Довгий [2] виділяють п'ять груп симптомів, які можуть свідчити про те, що в менеджменті організації виникли проблеми. До першої групи належать показники небажаних тенденцій, отримані зі звітів з менеджменту і бухгалтерському обліку, аудиторських перевірок та інших джерел. До другої групи симптомів відносять ознаки нездорового клімату в організації, а саме: відчуття незадоволення, напруженості, втоми і т.п. Третя група являє собою індикатори зовнішнього середовища, які впливають на розвиток компанії й одночасно створюють нові можливості і проблеми. Четверта група індикаторів пов'язана з процесом порівняння поведінки власної компанії та компаній-лідерів на ринку, що допомагає виявити недоліки і отримати інформацію, стосовно того, що саме повинне бути змінено у власній компанії. П'ята група показників базується на порадах консультантів та інших професіоналів, джерелом яких можуть бути різноманітні конференції, бізнес-ігри і т.п. У випадку наявності симптомів проблем в організації і розумінні неможливості визначення і вирішення глибинних слабких місць компанії власними силами, виникає потреба звернутись по допомогу до консультантів, які володіють методами ефективної діагностики бізнесу. Причинами звернення до консультантів може бути новизна проблеми, її нечіткість, швидка зміна природи і меж, рівень залучених конфліктних інтересів тощо[2, с. 98–100].

Отже, будь-яка консалтингова діяльність починається зі збору необхідної інформації. Консультанти збирають і сортують інформацію для того, щоб зрозуміти зміст діяльності компанії і сутність її проблем. На рішення про вибір певного методу збору інформації впливають ряд факторів (рис. 1).

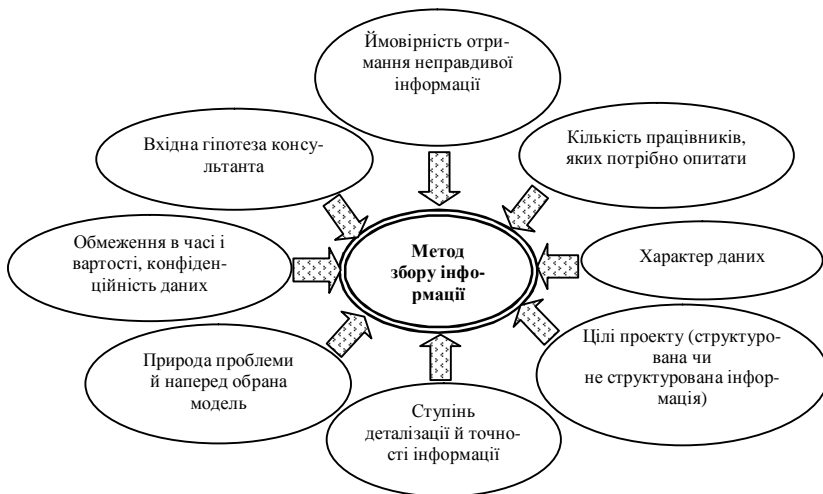


Рис. 1. Фактори впливу на процес вибору методу збору інформації

Джерело: [3, с. 124–141]

Враховуючи фактори впливу, інформація, яку збирає консультант, зазвичай буває у двох формах: «твердій», що складається з фактів й статистичних даних, та «м'якій», котра складається з думок, суджень, поглядів та інших «зачіпок», які можуть бути важливими для успішного виконання консалтингового проекту. Найкращими методами для збору «твердої» інформації є аналіз документації організації й спостереження [4, с. 14]. Важливим є також аналіз зовнішніх документів, що стосуються діяльності клієнтської організації, а саме: акти перевірок, огляди діяльності організації, складені незалежними експертами, публікації у спеціалізованих виданнях, ЗМІ, скарги споживачів тощо [5, с. 20].

Найуживанішим методом аналізу документації у консалтинговій практиці є традиційний аналіз, який передбачає послідовне проведення операцій з метою верифікації документів й інтерпретацію відомостей, що містяться в них. Він складається з двох етапів – формального (зіставлення й оцінювання відповідності вербальної і статистичної частин документа) та змістового (детальне вивчення зафіксованої в документі інформації й визначення ступеня її достовірності). На практиці сучасні консалтингові компанії, зокрема одна з найбільших консалтингових фірм світу МакКінсі, клієнтами якої в Європі є відомі гіганти – «Даймлер-Бенц» і «Адідас», здійснюють аналіз документації у шість етапів. І цей метод вважається найефективнішим (рис. 2).



Рис. 2. Етапи аналізу документації

Джерело: [6, с. 71–77]

Важливим етапом збору даних є також спостереження консультанта, що доповнює і поглиблює інформацію, отриману з офіційних документів, й допомагає виявити причини і природу показників, зафіксованих в них. Існує ряд «пасток», з якими може зустрітись консультант, використовуючи ці методи: достовірність документів; різні форми фіксації однієї і тієї ж господарської інформації різними відділами, а також різна культура ведення документації; постійна зміна й удосконалення критеріїв ведення документації у клієнтських організаціях; вплив присутності консультанта у фірмі на поведінку працівників.

Методи спостереження й аналізу документації не можуть дати консультанту всієї необхідної інформації про клієнтську базу, особливо коли проблема носить соціально-економічний або соціально-психологічний характер. Для нагромадження такої інформації зазвичай використовують анкетування. Останнім часом анкети використовують як барометр, тобто показник стану компанії, в процесі злиття/купівлі з метою виявлення проблем, які можуть заважати подальшій інтеграції [7, с. 100–106].

Альтернативою анкетування є інтерв'ю, тобто, зустріч один на один консультанта й працівника організації. Найпоширенішим видом інтерв'ю є формалізоване інтерв'ювання, яке передбачає спілкування інтерв'юера і респондента згідно суворо регламентованого плану й інструкції, призначеної для інтерв'юера.

Ще одним методом збору інформації, який застосовується як у поєднанні з іншими методами, так і самостійно, є метод дискусійних груп, і зокрема його різновид, який використовується найчастіше – метод фокус-груп. Метод фокус-груп зазвичай використовується для генерування нових ідей, перевірки гіпотез перед проведенням кількісних досліджень, верифікації інструментарію для кількісних досліджень, уточнення інформації, отриманої іншими методами, вивчення поведінки як окремих індивідів у групах, так і груп загалом. Цей метод полягає у колективній дискусії під керівництвом фахівця над наперед визначеною проблемою, і, як і попередні методи збору інформації, має свої переваги й недоліки [9, с. 195].

До нетрадиційних методів отримання інформації належить метод експертних оцінок та метод Дельфі. Метод експертного оцінювання являє собою комплекс заходів, спрямованих на отримання інформації від фахівців (експертів), її обробку, інтерпретацію й перетворення в систему ефективних рішень. Цей метод застосовують за неможливості використати методи точних розрахунків через наявність значної кількості чинників й неможливості їх кількісного вимірювання. Проведення експертної оцінки охоплює ряд етапів (див. рис. 3).

Метод експертної оцінки дозволяє ідентифікувати сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на організацію, виявити зв'язки між ними, знайти та класифікувати проблеми та ризики, й оцінити ефективність стратегії компанії. І, хоча цей метод є досить складним й вимагає значних затрат часу та коштів, проте це компенсується високим рівнем надійності отриманої інформації, можливістю взаємної узгодженості кількісних і якісних даних [7, с. 110].

Одним з найрозповсюдженіших методів експертної оцінки є метод Дельфі, який широко використовується як для довгострокового прогнозування, так і для вивчення економічних й соціальних проблем. Застосування цього методу проводиться в чотири етапи, під час кожного з яких кожен експерт дає власну оцінку певному явищу у вигляді числа.



Рис. 3. Етапи проведення експертної оцінки

Джерело: [7, с. 119]

Після кожного етапу проводиться статистичне оброблення, отриманих даних. Дві протилежні думки, які найбільше відрізняються від середнього значення оцінок групи експертів, обґрунтовуються їх авторами. Середнє значення оцінок експертів після четвертого етапу обирають як за оцінку найближчу до єдиної думки цілої групи [11].

Вищенаведені методи нагромадження інформації є основою для здійснення будь-якого консалтингового проекту, і кожен професійний консультант повинен досконало ними володіти. Проте, в процесі роботи виникають нові методи, які є нічим іншим як удосконаленими варіантами базових способів збору необхідних даних. Одним із таких методів є метод ведення зборів Метаплан. Цей метод був створений в кінці 70-х років минулого століття братами Вольфгангом і Ебергардом Шнелле, які спочатку спеціалізувались на офісних меблях і інструментах, а пізніше заснували власну консалтингову компанію «Metaplan Thomas Schnelle GmbH», яка і володіє брендом Метаплан [12]. Загалом, цей метод полягає в тому, що учасники зборів відповідають на запитання координатора за допомогою карточок, на яких записуються відповіді і які пізніше розміщуються на великій панелі. Метаплан є удосконаленою формою брейнстормінгу і, окрім генерування і структуризації нових ідей, у консалтинговій практиці застосовується у малих управлінських групах в процесі аналізу взаємозв'язків, причинно-наслідковому аналізі, визначенні розстановки пріоритетів і оцінці певних явищ і подій в організації, що дозволяє отримати потрібну інформацію для здійснення консалтингового проекту.

Іншим, відносно новим методом збору інформації, є бенчмаркінг, або метод еталонного порівняння, який є потужним засобом нагромадження й дослідження інформації. Бенчмаркінг полягає у постійному порівнянні певних показників клієнтської організації, залежно від мети консалтингової місії, з показниками компаній, які є лідерами в конкретній галузі, що дозволяє виявити проблеми, які існують в організації. Незважаючи на те, що цей метод має багато переваг, він є досить складним процесом і вимагає великих затрат коштів і часу [8, с. 35].

Наступним, дещо незвичайним методом не лише нагромадження, а й аналізу і презентації інформації є метод побудови карт розуму (Mind Mapping), який є надзвичайно ефективним, коли є доступними значні обсяги інформації, а встановити зв'язки між даними і досить важко. Метод, створений британським психологом і гуру бізнес-креативності Тоні Бузан в 60-х роках, являє собою діаграму в формі дерева, де зображені слова, ідеї, завдання, або інші елементи. Карта розуму завжди розпочинається з проблеми, яка записана в центрі діаграми. Вона складається зі слів, коротких фраз і зображень, які

пов'язані з центральною проблемою. Головною проблемою створення карти розуму є її залежність від креативності автора і довільність малярки, що не завжди є зрозумілим для широкого загалу [13].

Незважаючи на те, що на сучасному етапі розвитку підприємств існує дуже багато різноманітної інформації, виникають ситуації, коли в її надлишку важко знайти дані, які дуже потрібні для продовження місії консультанта в організації. В такому випадку використовують метод приближення значень даних, яких бракує (An approximation of the missing data), встановлюючи логічні та економічні взаємозв'язки або аналогії з доступною інформацією. І хоча даний спосіб збору даних не дозволяє зробити аналіз абсолютних величин, проте в багатьох випадках він стає єдиним засобом здійснення дослідження [8, с. 42–43].

Оптимістично налаштовані аналітики вважають, що темпи розвитку консалтингу, в тому числі й вітчизняного, в найближчі десять років зростатимуть. Експерти обґрунтовують це подальшим збільшенням попиту на такі види консалтингових послуг, як бізнес-інтеграція, реструктуризація бізнесу і розвиток систем управління на основі сучасної інформаційної технології.

За деякими даними, у сфері консалтингу щорічно надається послуг на суму понад \$90 млрд. Зокрема світовий ринок управлінських консультативних послуг поділено так: 40 великих консалтингових фірм обслуговують 66% цих ринків, 180 середніх фірм – 25%, 1500 дрібних фірм – 9%. Темпи приросту обсягів продажу на світовому ринку консалтингових послуг коливаються від 15–20% на рік. Близько 49% усього світового ринку управлінських консалтингових послуг припадають на США. За даними New York Times, 15% компаній регулярно користуються послугами консультантів, а 35% вдаються до них у міру необхідності.

Найпоширенішими консалтинговими послугами є: стратегічне планування (46,79% від загального об'єму замовлень), маркетингове планування (45,41%), оптимізація організаційної структури (40,41%), управління персоналом (38,53%), консалтинг у сфері інформаційних технологій (34,40%), тренінг (27,06%), консалтинг якості (ISO 9000, TQM) (27,06%), юридичний консалтинг (23,85%), інвестиційний консалтинг (20,64%), реінжиніринг бізнесу-процесів (19,27%), інжиніринг (10,0%).

Проте, як стверджують керівники консалтингових компаній, багато керівників підприємств, які звертаються за підтримкою до консалтингових структур, не зовсім уявляють собі масштаби, складність і комплексність проблем, що стоять перед їхніми корпораціями. І досвідчений консультант, розглядаючи організацію клієнта в цілому, часто має пояснювати важливість суттєвого збільшення обсягів робіт і, відповідно, зростання вартості проекту. Зазвичай вартість консалтингу на



українському ринку становить \$300–500 на день. Заплативши менше, компанія ризикує найняти людей, які не мають досвіду і не розуміються на тому, що вони роблять. Крім того, потенційний клієнт мусить знати, як оцінити консультанта. Майже єдиним способом скласти думку про фахову придатність консультанта є рекомендації тих, хто вже скористався його послугами та застосував запропоновані методи.

**Висновки.** Співпраця консалтингової компанії й клієнтської організації розпочинається тоді, коли остання виявляє симптоми проблем, з якими вона не може впоратися власними силами. Будь-який консультаційний проект не може обійтися без початкової фази, а саме діагностики бізнесу, яка неможлива без наявності структури необхідної бізнес-інформації. Саме на цьому етапі виявляється професіоналізм консультанта, а саме у вмінні розуміти ситуацію та уявленні про те, яка інформація йому потрібна й яким чином її здобути.

Оскільки збір інформації є одним з найважливіших елементів процесу консультування, консультант повинен приділити велику увагу проблемі вибору методу, який буде найкраще підходити для того, аби досягти мети консалтингового проекту. Насамперед, важливим є вибір каналу отримання інформації, не викривленої ієрархією в клієнтській організації. Консультанту набагато легше отримати достовірну інформацію від працівників організації під час конфіденційного інтерв'ю, аніж керівництву компанії. Крім того, консалтингова компанія перебуває у більш вигідному становищі для отримання зовнішніх даних про конкурентів чи зовнішнє середовище організації. Саме досвід співпраці консалтингової компанії з великою кількістю підприємств у певній галузі стає запорукою залучення цієї компанії іншими підприємствами галузі.

Кожен з вищепредставлених методів відрізняється за рівнем складності, затрат часу та коштів, вимагає або не вимагає від консультанта спеціальних знань, має свої переваги й недоліки в тій чи іншій ситуації, може використовуватись як самостійно, так і в поєднанні з іншими методами. Проте, консультант при виборі конкретного методу повинен керуватися насамперед тим, який тип інформації йому потрібен, і, знаючи багато способів як отримати ту чи іншу інформацію, – вибрати найоптимальніший. При зборі інформації перед консультантом постає ряд пасток, які він, завдяки своїм навикам, повинен оминати. По-перше, професіонал не повинен заново «винаходити велосипед», а керуватись економічною і часовою доцільністю використання того чи іншого методу. Існує багато сучасних і складних методів, застосування яких могло б справити враження на керівництві клієнтської організації, проте їх застосування не завжди є обов'язковим, так як існують простіші, дешевші й не менш ефективні методи. По-друге,

важливим є не згубитися в масі даних, що затримує і збільшує вартість консалтингової послуги. І, по-третє, для того, щоб підняти продуктивність дослідження, консультант повинен зосередитись на ключовій проблемі і будувати свій аналіз навколо неї.

Отже, потрібно володіти всім спектром знань, враховувати усі обмеження проекту, правильно розрахувати власні сили, а також чітко уявляти свої цілі в даній компанії, обираючи той чи інший спосіб нагромадження інформації. Крім того, в консалтинговій діяльності є важливим слідкувати за появою нових методів і удосконаленням старих. Нові методи характеризуються більшою складністю, й велику вагу в їх використанні має саме особа консультанта, його здатність творчо мислити, продукувати нові ідеї та рівень креативності. В найбільших консалтингових компаніях світу, зокрема у «Великій четвірці» таких працівників цінять найбільше.

---

1. Марченко О.С. Консалтинговая фирма и минимизация транзакционных издержек в условиях современной экономики / О.С. Марченко // Наукові праці ДонНТУ: Сер. екон. – Донецьк, 2004. – Вип. 75. – С. 196–200.

2. Козаченко С.В. Консалтинг в сучасній ринковій економіці / С.В. Козаченко, В.Є. Новицький, О.С. Довгий. – К.: Арістей, 2006. – 380 с.

3. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем; пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 288 с.

4. Коростельов В.А. Управлінське консультування: навч. посібник / В.А. Коростельов. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.

5. Князь С.В. Основи управлінського консультування: навч. посібник / С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді, О.В. Князь. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2006. – 156 с.

6. E.M. Rasiel. McKinsey way. – New York: McGraw Hill, 1999. – 207 p.

7. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с.

8. Patrice Stern, Jean-Marc Shoettl. La boite a outils du consultant. – Dunod. – Paris, 2008. – 189 p.

9. Kubr M. Management consulting: a guide to the profession // Fourth edition. – Geneva: International labour office, 2002. – 876 p.

10. Литвинцева Г. Словарь терминов по институциональной экономике. – 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vocabulary.ru/dictionary/96/word>.

11. Метод Дельфи // Консалтинг. – 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agosto.ru/advice13.php>.

12. Метаплан (Metaplan) (Schelle) // 12 Manage. – 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.12manage.com/methods\\_schnelle\\_metaplan\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_schnelle_metaplan_ru.html).

13. Mind Mapping (Составление карт разума) // 12 Manage. – 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.12manage.com/methods\\_mind\\_mapping\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_mind_mapping_ru.html).