

Львівський державний університет
внутрішніх справ

УПРАВЛІНСЬКЕ ТА БЕЗПЕКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

*Навчальний посібник
у схемах і таблицях*

Львів
2022

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 27 червня 2022 р. № 11)

Р е ц е н з е н т и:

А. М. Штангрет, доктор економічних наук, професор
(Українська академія друкарства);

Я. Я. Пушак, доктор економічних наук, професор
(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у
К55 **схемах і таблицях; укладачі:** Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І.,
Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський
державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

ISBN 978-617-511-361-5

Подано теоретичний матеріал, практичні завдання, тренінгові завдання з курсу «Управлінське та безпекове консультування». Видання призначено для формування компетентностей щодо здійснення консультаційної діяльності з метою удосконалення корпоративної політики сучасних підприємств. Розроблено стратегії та корегування операційних планів, добору та управління персоналом; управління інформаційними потоками; забезпечення аналітичної роботи при керуванні підприємством; формування системи безпеки на сучасних підприємствах.

Для здобувачів вищої освіти та аспірантів економічних і юридичних спеціальностей закладів вищої освіти, консультантів, бізнес-тренерів, HR-фахівців, підприємців.

The textbook contains theoretical material, practical tasks, and training tasks from the "Management and Security Consulting" course. The manual is intended for the formation of competences regarding the implementation of consulting activities with the aim of improving the corporate policy of modern enterprises; developed strategies and adjustments of operational plans, selection and personnel management; management of information flows; ensuring analytical work during enterprise management; formation of a security system at modern enterprises.

For students of higher education and post-graduate students of economic and legal specialties of institutions of higher education, consultants, business trainers, HR specialists, entrepreneurs.

УДК 658.5

© Копитко М. І., Живко З. Б.,
Франчук В. І. та ін., 2022

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2022

ISBN 978-617-511-361-5

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування	6
1.2. Ринок консультаційних послуг	8
1.3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні	16
1.4. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів	22
1.5. Етика професійного консультанта	23
Запитання для самоконтролю	27
Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ..	28
2.1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності. Інструментарій управлінської дії	28
2.2. Цілі, завдання та етапи управлінського консультування	36
2.3. Суб'єкти управлінського консультування	40
Запитання для самоконтролю	43
Тема 3. ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ	44
3.1. Поняття процесу управлінського консультування	44
3.2. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика	48
3.3. Стадії та етапи управлінського консультування	55
3.4. Розробка угод про консультування	60
3.5. Діагноз проблеми	71
3.6. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій	81
3.7. Упровадження змін в організацію клієнта, завершення консультування	87
Запитання для самоконтролю	90
Тема 4. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНСУЛЬТАНТА	91
4.1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація	91
4.2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту	94
4.3. Методи активізації творчого мислення	98
4.4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор	103
Запитання для самоконтролю	110
Тема 5. ПОБУДОВА ВЗАЄМИН КОНСУЛЬТАНТА З КЛІЄНТОМ	111
5.1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин	111
5.2. Моделі консультування	112
5.3. Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом	114
Запитання для самоконтролю	117
Тема 6. ОСНОВИ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ	118
6.1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії	118
6.2. Організація маркетингової діяльності	120
6.3. Методи просування консультаційних послуг	123
6.4. Бренди в консалтинговій діяльності	128
Запитання для самоконтролю	131
Тема 7. НАПРЯМИ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА З УПРАВЛІННЯ ТА БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	132
7.1. Консультування з питань управління людськими ресурсами	132
7.2. Консультування з питань організаційної поведінки	138
7.3. Роль консультанта з управління у діагностиці та профілактиці організаційних патологій	141
7.4. Управлінське консультування організаційних змін	148
Запитання для самоконтролю	154
Додатки ТРЕНІНГИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ	155
Тренінг 1. Основи створення бізнесу	155
Тренінг 2. Основи безпеки бізнесу	185
Тренінг 3. Специфіка досягнення високого рівня економічної безпеки та ефективності бізнесу	195
Тренінг 4. Особливості діяльності служби безпеки підприємства	220
Тренінг 5. Побудова команди як елемент кадрової безпеки підприємства	233
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	252

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування бізнесу важливого значення набуває вирішення управлінських завдань відповідними фахівцями. Щодня обсяги інформації суттєво збільшуються, тому опанувати її штатним управлінцям на підприємствах дуже складно. Ці обставини зумовлюють актуальність консультативної діяльності. Особливим викликом для бізнесу є функціонування в умовах підвищеного впливу дестабілізуючих чинників, що вимагає прийняття фахових рішень з побудови власної системи безпеки. Саме ці питання входять сфери вивчення управлінського та безпекового консультування.

Управлінське та безпекове консультування – це особливий напрям професійної діяльності, який становить експертну допомогу фахівців з управління та покликаний на основі наукового аналізу конкретних виробничих ситуацій виробити найбільш прийнятні шляхи підвищення ефективності роботи та сформувати ефективну систему економічної безпеки підприємства, використовуючи досягнення сучасної управлінської науки.

Предметом вивчення є теоретичні засади та методичні підходи до організації процесу консультування у сфері управління підприємствами та забезпечення їх економічної безпеки.

Метою навчальної дисципліни є набуття практичних навичок із оволодіння знаннями в галузі надання консалтингових послуг, методами діагностування проблем організації та способами залучення людей до процесів змін, набуття майбутніми менеджерами умінь консультувати з управління та організаційного розвитку, а також для формування ефективної системи економічної безпеки підприємства.

Завдання навчальної дисципліни такі:

- набуття знань та формування практичних навичок з основ управлінського консультування;
- визначення особливостей понятійного апарату консалтингу та управління персоналом;
- дослідити внутрішній і зовнішній консалтинг;
- ознайомитись з процесом організації діяльності консультативної фірми;
- вміння визначати проблеми управління компаній клієнтів;
- опанування принципів та специфіки методів проведення консультування, способів вирішення управлінських проблем;
- формування знань проведення діагностики проблем клієнта;
- вміння формувати рекомендації у формі презентації;
- засвоєння принципів вимірювання ефективності проведеного консультування;
- засвоїти особливості консалтингу у сфері безпеки бізнесу.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти повинні набути:

- *загальні компетентності*: здатність абстрактно мислити, проводити аналіз та синтез; здатність проводити пошук, опрацьовувати та аналізувати інформацію з різних джерел;

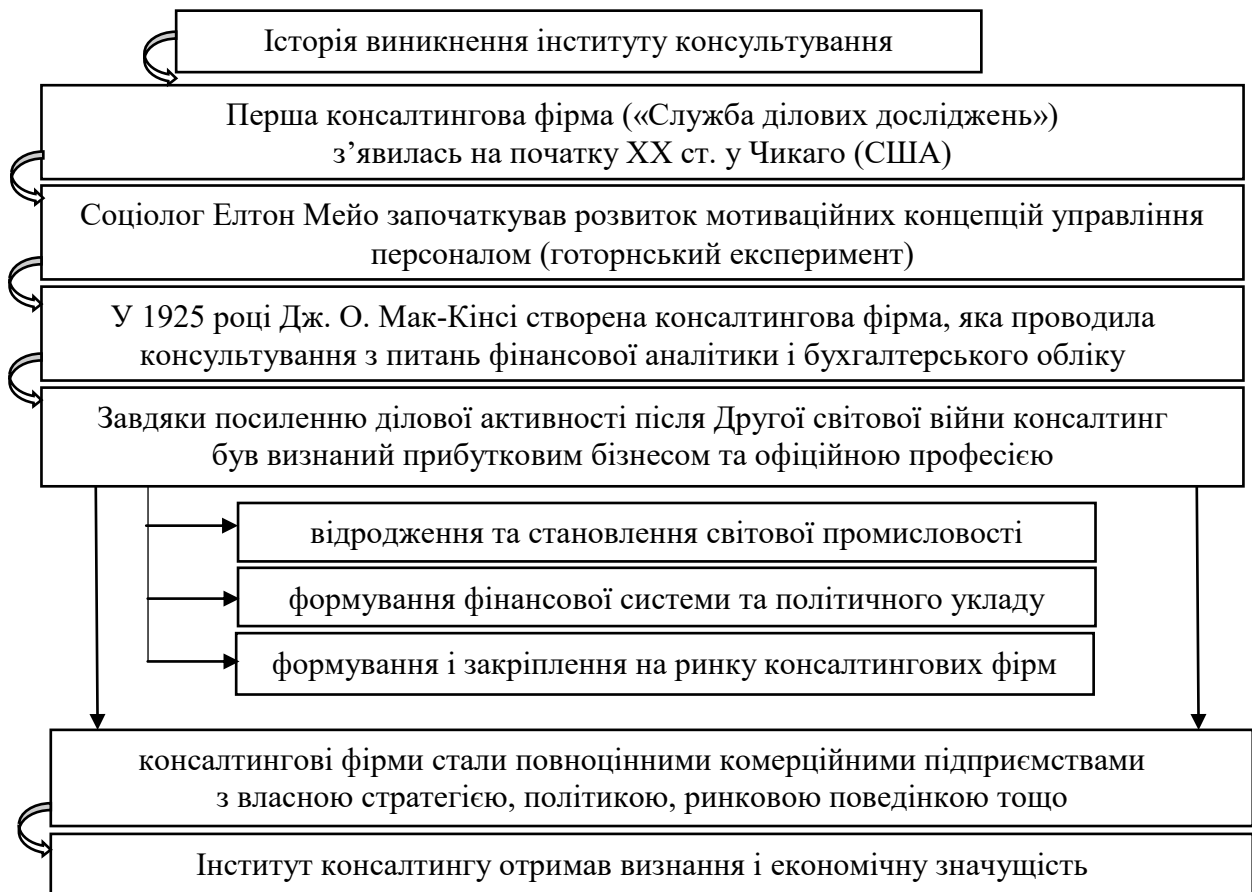
– *спеціальні компетентності*: здатність виконувати сучасні дослідження, отримувати відповідні результати з метою формування нових знань у економіці та менеджменті та дотичних до нього напрямів різних дисциплін, що видаються у фахових виданнях з менеджменту, економіки та суміжних галузей; здатність створювати нові знання у сфері безпекознавства; здатність надавати наукові консультації та формувати експертні висновки у сфері безпекознавства.

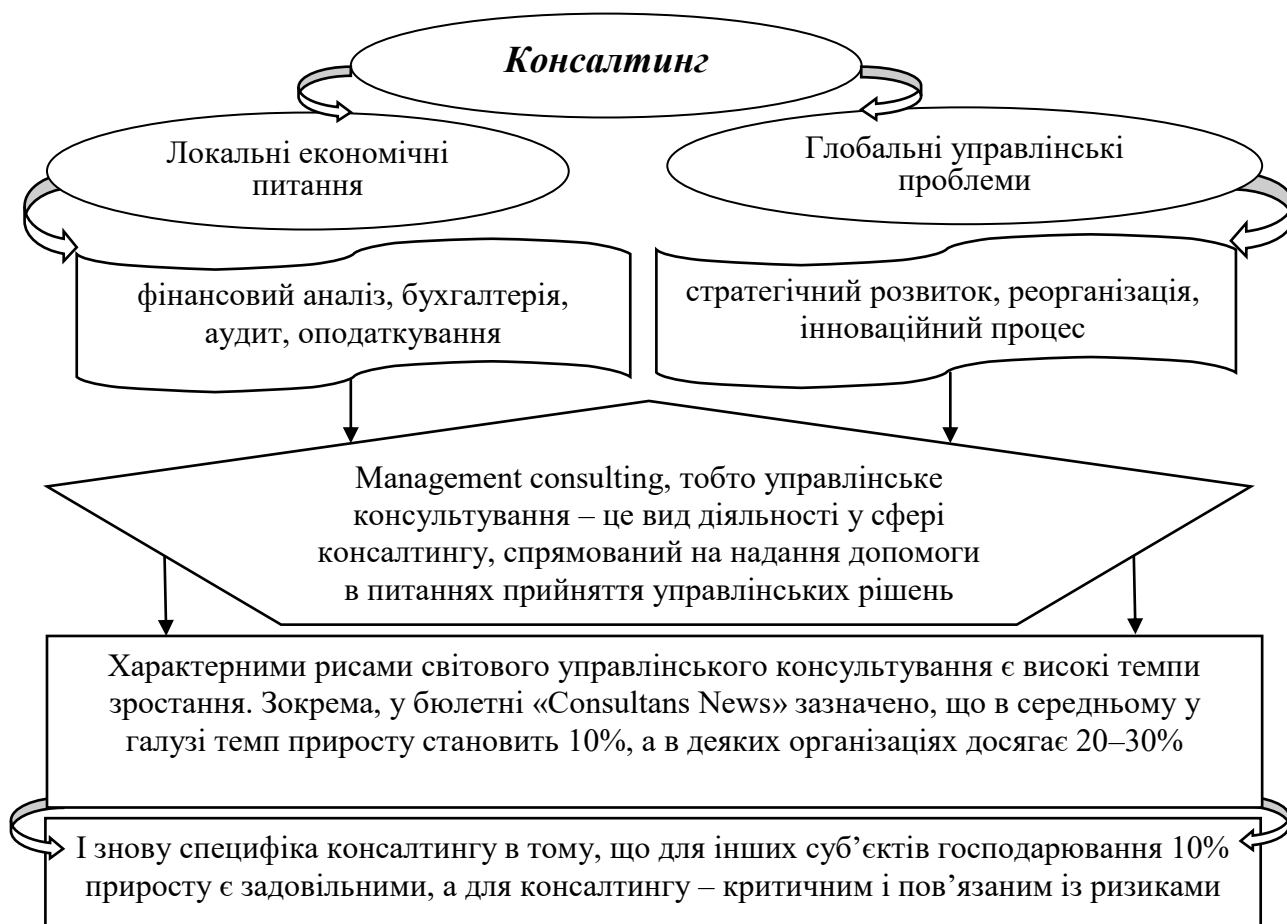
Отримати такі результати навчання: мати передові концептуальні та методологічні знання з менеджменту та економіки і отримати не лише теоретичні, але й практичні навички в процесі прикладних досліджень з урахуванням міжнародного досвіду та досягнень різних галузей, отримуючи нові економічні знання, використовуючи інноваційні методи та ноу-хау; глибоко розуміти загальні принципи та методи економіко-управлінських наук, використовувати методи та інструментарій наукових досліджень, впроваджуючи їх у власні дослідження у сферах менеджменту та економіки, у викладацькій практиці; демонструвати навички самостійного виконання наукового дослідження, креативного мислення, відкритості до нових знань і нести відповідальність за особистий професійний розвиток та навчання інших; здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сферах менеджменту та економіки; демонструвати знання та розуміння сутності категорій: безпека, економіка, менеджмент та взаємозв'язок між ними; діагностувати загрози й небезпеки функціонуванню соціально-економічних систем та визначати їхній безпековий стан; розробляти наукові висновки і рекомендації щодо удосконалення безпекових нормативних документів, заходів і системи безпеки соціально-економічних систем та надавати консультації.

Тема 1
ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТУВАННЯ
ТА РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

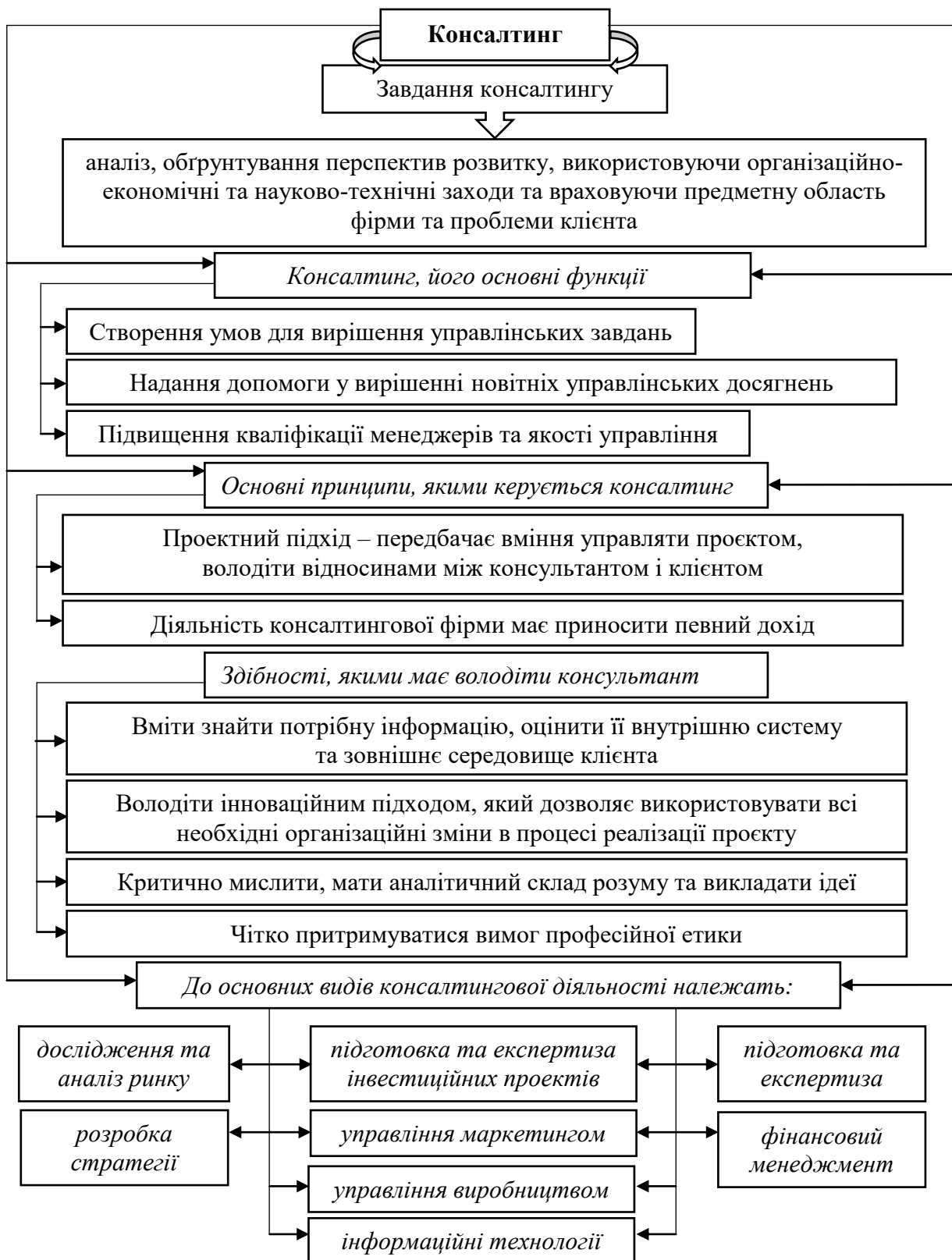
- 1.1. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування
- 1.2. Ринок консультаційних послуг
- 1.3. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні
- 1.4. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів
- 1.5. Етика професійного консультанта

**1.1. Виникнення та тенденції розвитку
інституту консультування**





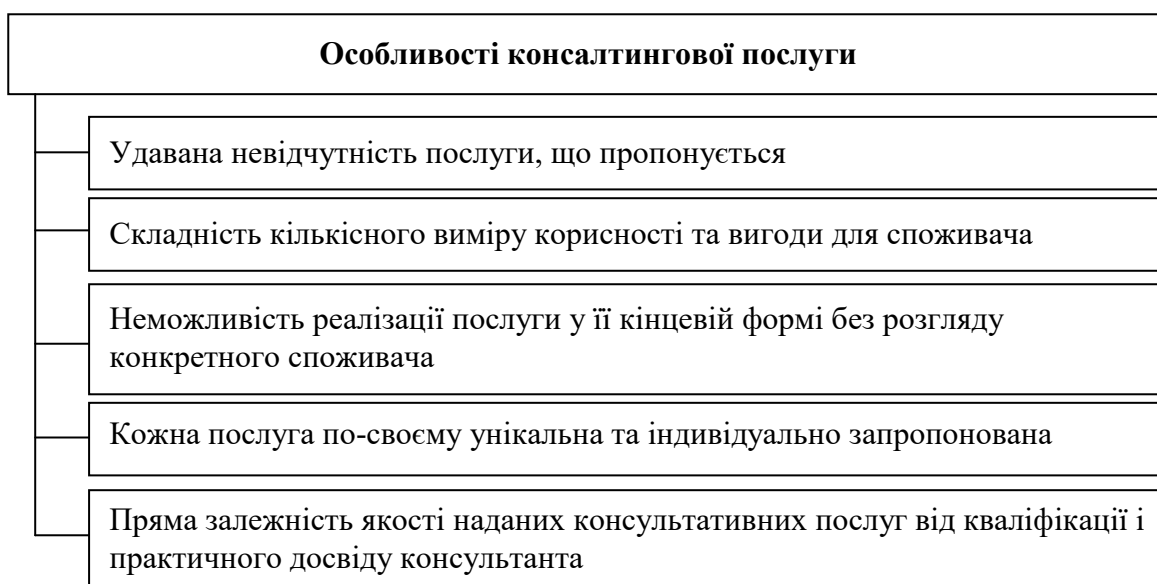
1.2. Ринок консультаційних послуг







Кон'юнктура ринку надання консалтингових послуг охоплює низку специфічних особливостей, зокрема тих, які визначаються специфікою безпосередньо продукту, – консалтингової послуги.





Основні причини залучення консультантів



Трансформація потреб в управлінському консультуванні є актуальною як для кожної організації, так і для галузевого ринку загалом

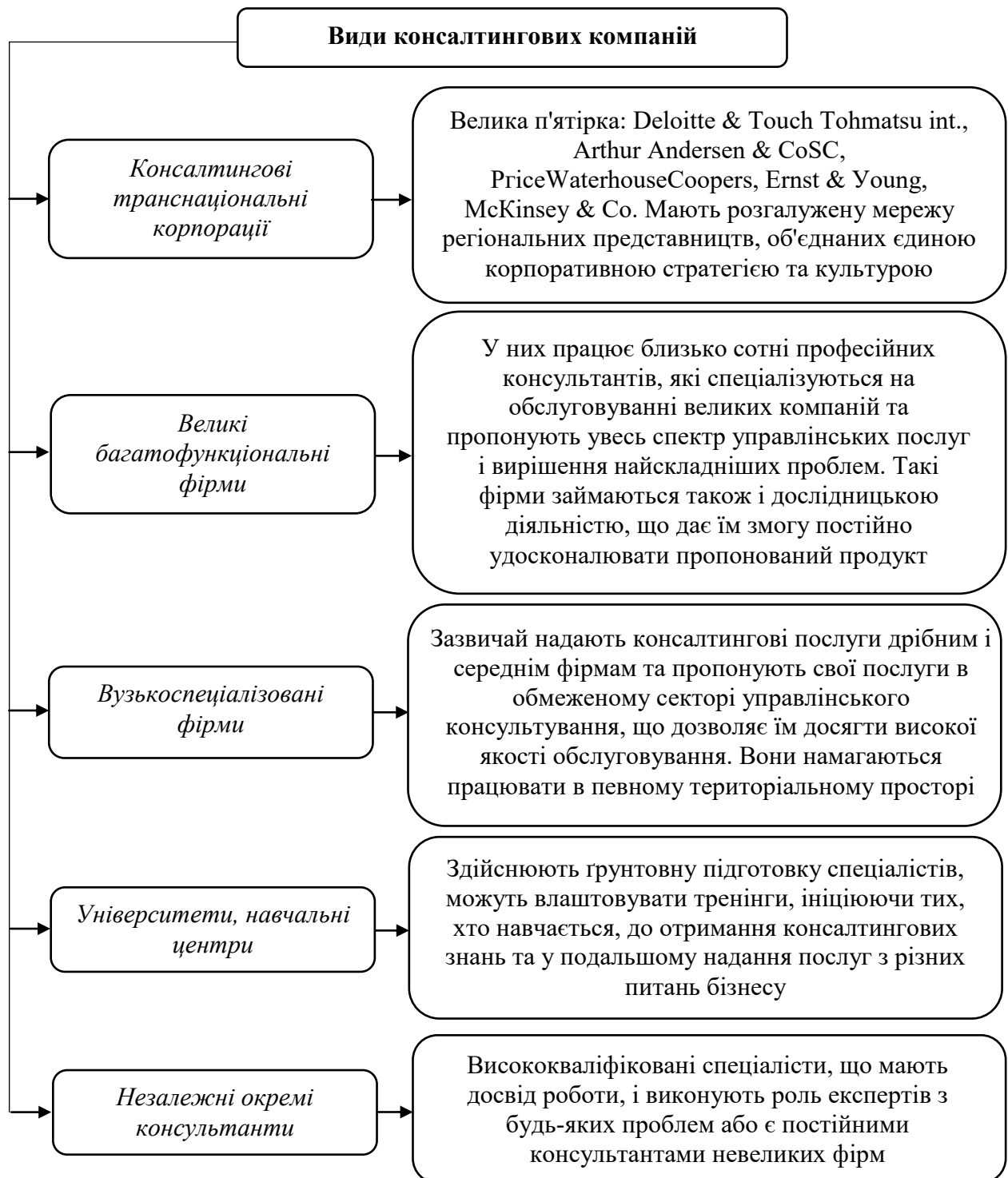
Консалтингові фірми продукують консалтинговий продукт, який визначає пропозицію консалтингових послуг на ринку

«**Консалтингова фірма** – підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме: надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми» [1]

Продуктом консалтингу консалтингової організації є консультаційна послуга, що є товаром та має матеріальне вираження

Послуги великих консалтингових організацій охоплюють великий обсяг різних галузей та окремих організацій

Загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративна стратегія тощо



Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів триває усередині сегмента

Сучасний розвиток консалтингового бізнесу засвідчив, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність тощо, даючи їм можливість мати переваги у боротьбі за клієнта

Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим. Утім клієнт дуже часто надає перевагу більш близьким взаєминам з невеликою консультаційною фірмою

Переваги запрошення *зовнішніх консультантів*

консультант є експертом

консультант може допомогти запровадити зміни

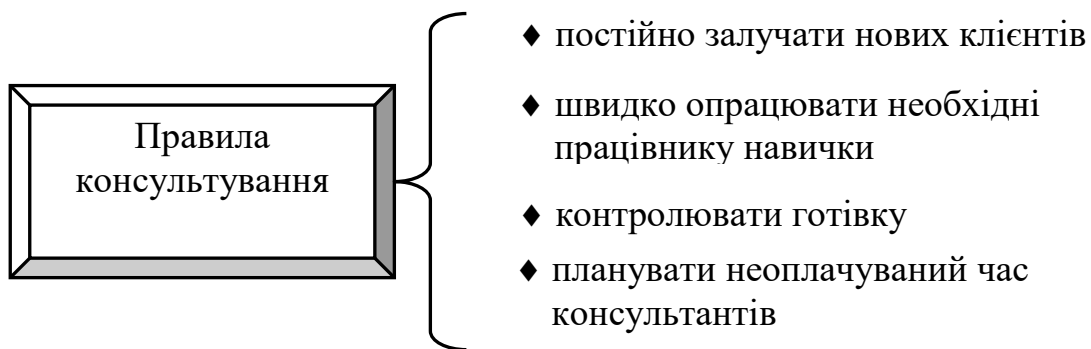
консультант має сучасні перевірені практикою методики покращення діяльності

консультант може допомогти запровадити зміни

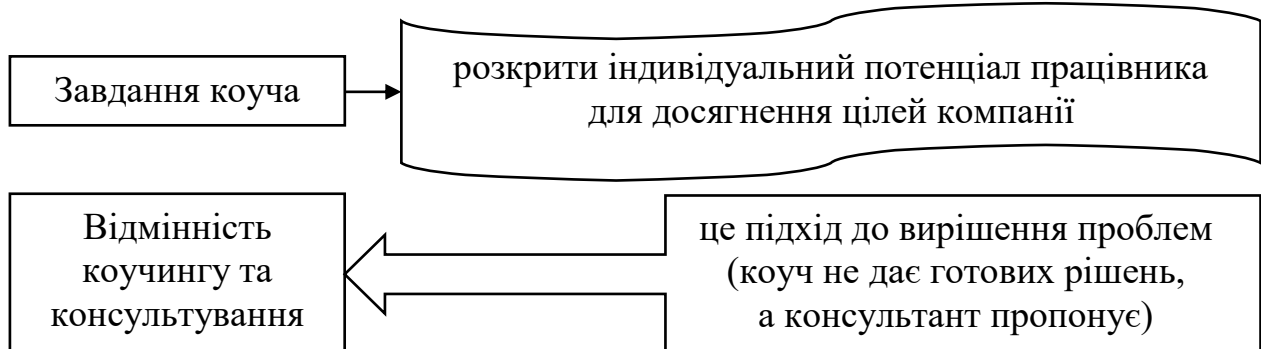
погляд консультанта неупереджений та незалежний

консультант може сприяти залученню клієнтів

Коучинг – це професійна допомога співробітнику компанії у визначенні та досягненні його бізнес-цілей



Коучинг допомагає швидко опрацювати необхідні працівнику навички



Коучинг – це засіб вирішення бізнес-завдань та розвитку персоналу, а також ефективна система управління

Менеджер компанії вирішує, коли доцільно використовувати коучинг, а коли – консультування

1.3. Особливості становлення і розвитку консультативного бізнесу в Україні

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала і активно розвивалася і в соціалістичний період.

Численні економічні та галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління виробництвом, упроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм



42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, зокрема «великої п'ятірки». Серед українських організацій, котрі вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30% – присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу

На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично

Це пов'язано з тим, що більшість підприємств, фірм і компаній звертаються по консультаційну допомогу в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями не можна вирішити проблеми

Відсутність статистичної інформації і охорона комерційних інтересів не дають змоги в грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості

Основні постачальники консалтингового продукту в Україні

- філії великих іноземних багатофункціональних фірм
- представництва іноземних консультаційних фірм
- іноземні консультаційні фірми
- вітчизняні консультаційні фірми
- спеціалізовані консалтингові фірми
- ФОП-консультанти
- спілки консультантів-експертів

Стимулювання розвитку вітчизняного консультативного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів

Переваги вітчизняних консультантів

знання глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними особливостями) наявних управлінських проблем

оптимальне їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей підприємств

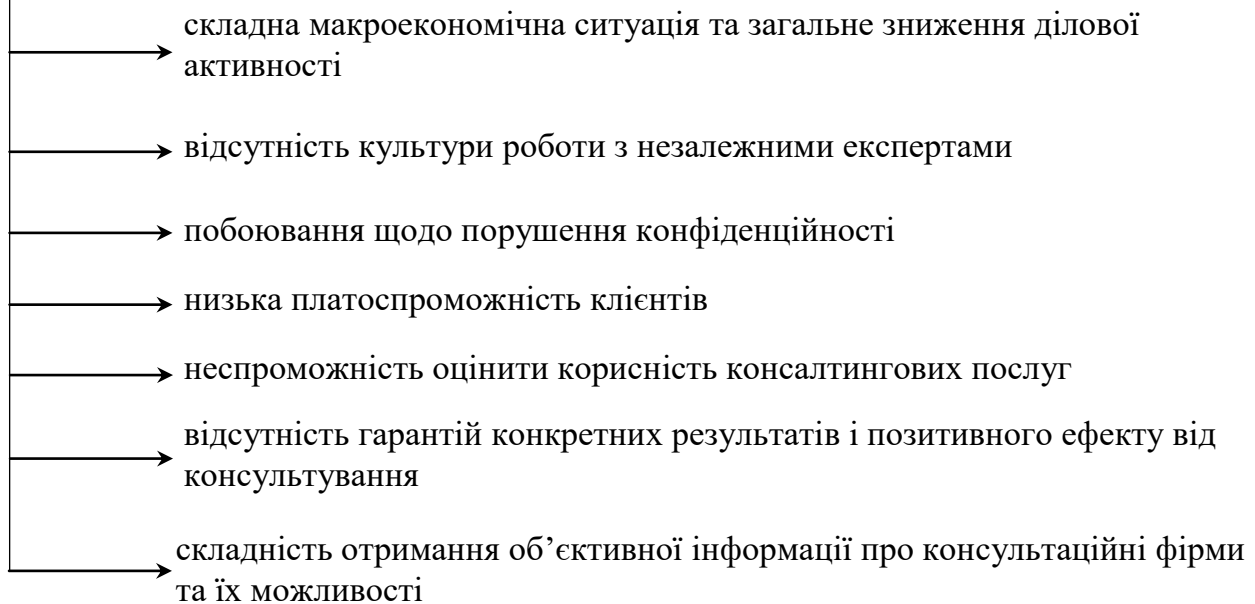
Зараз у діяльності консультативних фірм України передбачаються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються

Основні види послуг консультативного обслуговування в Україні

- постприватизаційна підтримка підприємств;
- маркетингові дослідження;
- організація маркетингу на підприємствах;
- розробка ділових стратегій розвитку;
- пошук партнерів та інвесторів;
- формування public relations;
- проведення рекламної кампанії;
- післявоєнне відновлення

Незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність у консультативній допомозі з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні низький

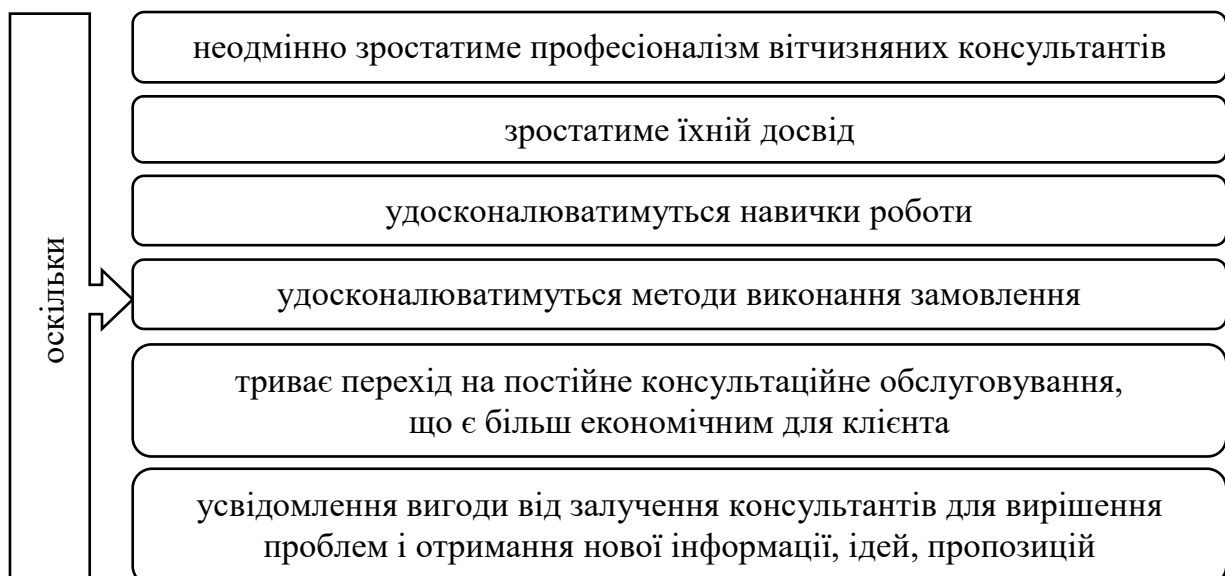
Основні причини низького попиту на консалтингові послуги

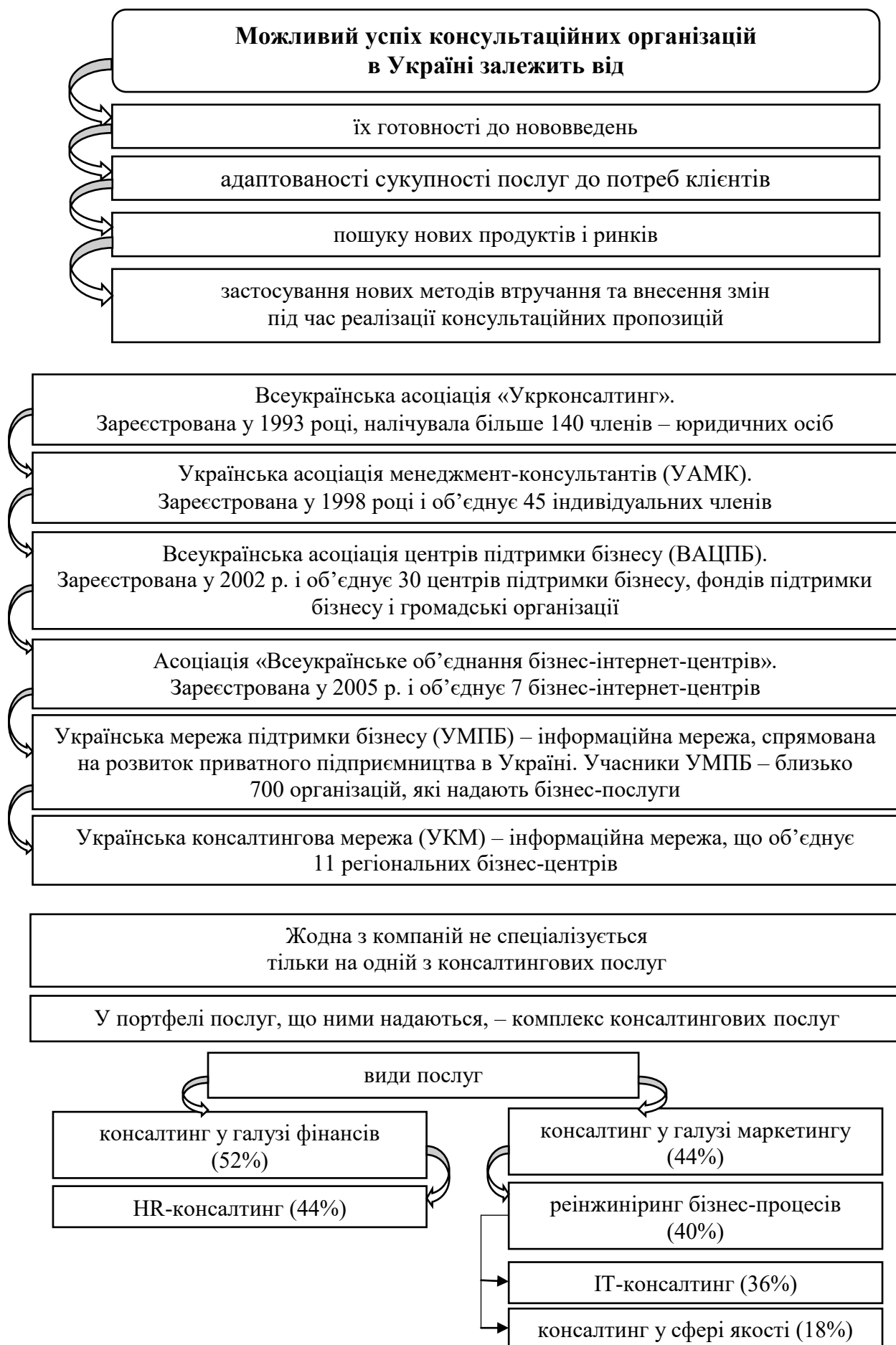


Перспективи управлінського консалтингу

Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів

Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються





Класифікація консалтингових послуг відповідно до Європейського довідника консультантів із менеджменту

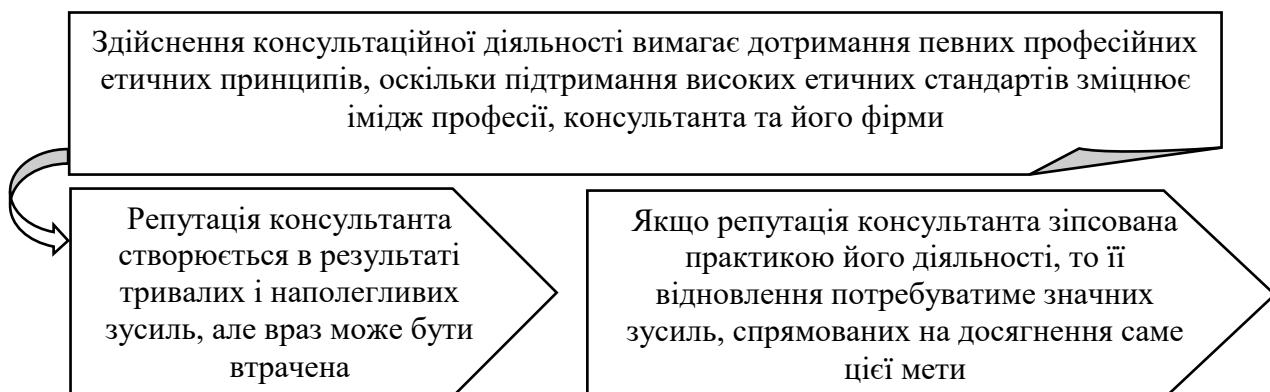
1	консалтинг загального менеджменту	Надання допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із існуванням об'єкта консультування та перспективами його розвитку (оцінка стану організації та характеристика зовнішнього організаційного середовища; визначення цілей і системи цінностей організації; розроблення стратегії розвитку; прогнозування; організація філіалів і нових фірм; зміна форми власності або складу персоналу; придбання майна, акцій або паїв; удосконалення організаційних структур тощо)
2	консалтинг адміністрування	Розгляд питань щодо оптимізації управління організацією: реєстрація організації; розподіл функцій між відділами та підрозділами; оптимізація кількостей рівнів менеджменту; планування офісу та розташування обладнання в ньому; організація роботи офісу; налагодження трудової дисципліни; пошук відповідності між важливістю функцій, що виконуються тим чи іншим відділом для організації в цілому, та його ролі в прийнятті рішень; обробка даних; діловодство; формування системи адміністративного контролю тощо
3	консалтинг адміністрування	Забезпечення умов існування та розвитку організації в ринковому середовищі: дослідження ринку; допомога в прийнятті рішень щодо просування товару, збуту, ціноутворення, реклами, розроблення нової продукції, післяпродажного обслуговування тощо
4	консалтинг фінансового менеджменту	Надання допомоги у вирішенні завдань: пошук джерел фінансових ресурсів; фінансове планування та контроль; оподаткування; бухгалтерський облік; оцінка та підвищення поточної фінансової ефективності діяльності організації; зміцнення фінансового стану організації з орієнтацією на довгострокову перспективу; розміщення акцій і паїв на ринку; кредитування; страхування тощо
5	HR-консалтинг	Розроблення рішень з питань оптимізації кількісних і якісних показників формування, діяльності та розвитку персоналу: підбір персоналу, контроль складу персоналу, формування системи оплати праці, підвищення кваліфікації та управління персоналом, охорони праці, підготовка та розвиток кар'єри майбутніх керівників тощо
6	виробничий консалтинг	Надання допомоги у вирішенні завдань з вибору технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінки та контролю якості продукції, аналізу витрат виробництва, планування виробництва, використання обладнання та матеріалів, конструювання та вдосконалення продукту, оцінки роботи тощо
7	IT-консалтинг	Розроблення рекомендацій щодо впровадження систем автоматизованого проектування та автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем тощо
8	спеціалізований консалтинг	Види рекомендацій та послуг, які не належать до перелічених. Вони відрізняються від них або методами (наприклад, консалтинг, що навчає), або об'єктами (консалтингу телекомунікацій, консалтингу малого бізнесу тощо), або характером спеціалізованих знань (наприклад, юридичний консалтинг)

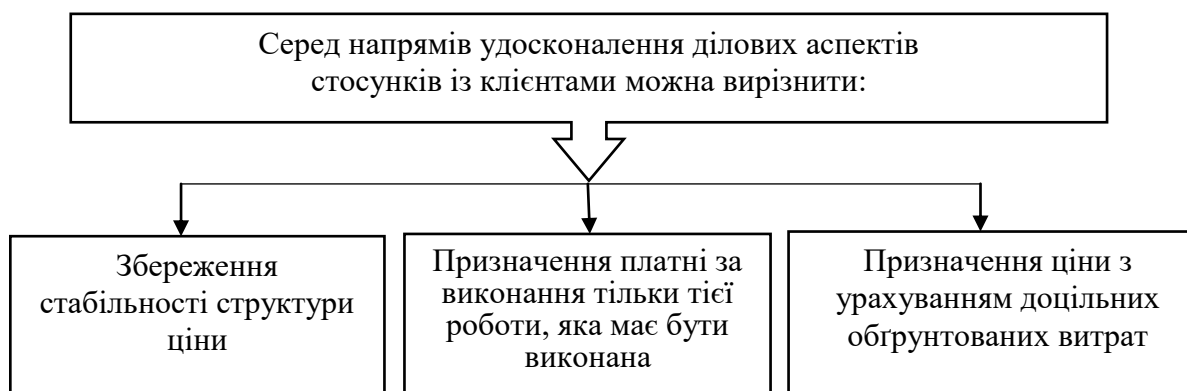
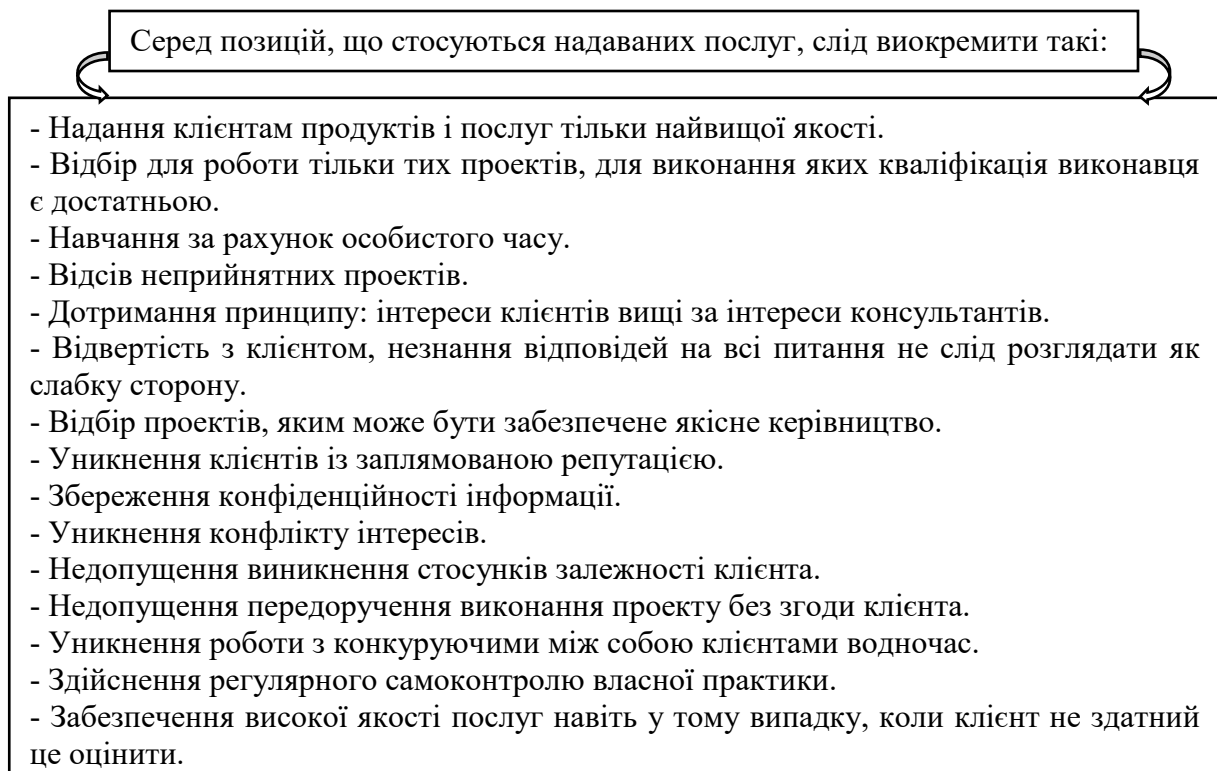
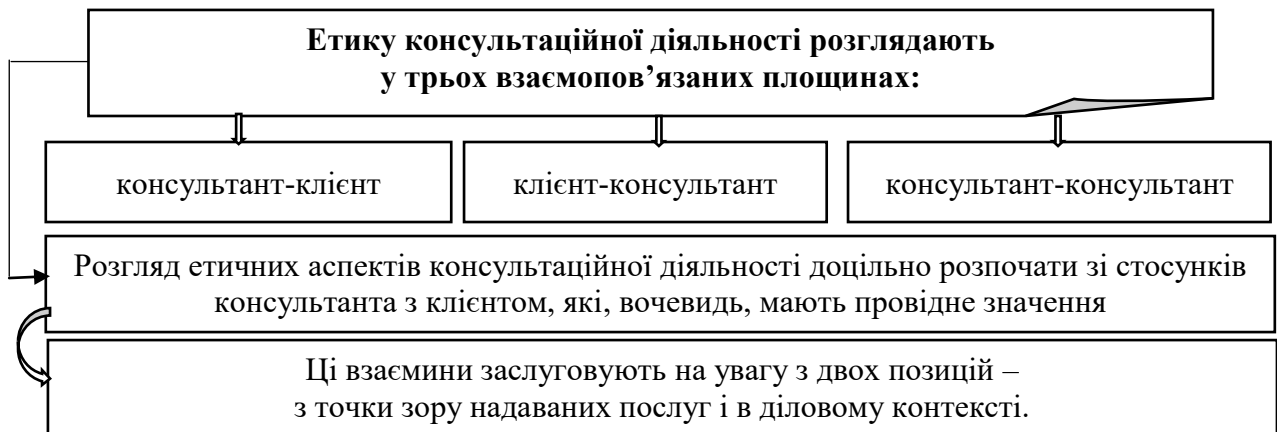
1.4. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів





1.5. Етика професійного консультанта





У випадку, коли до виконання проекту долучаються супідрядні консультанти, виникають специфічні субпідрядні стосунки, які необхідно вибудовувати, з огляду на такі міркування:

субпідрядник діє і виступає як частина основної консультативної організації

субпідрядник не повинен перехоплювати клієнта

субпідрядник не повинен виступати від імені клієнта

субпідрядник має бути позитивно налаштованим і надавати повну підтримку проекту

основний консультант має чітко визначити питання оплати, часу і своїх сподівань від роботи субпідрядника

основний консультант повинен підтримувати поінформованість субпідрядника

Заслуговує на увагу розгляд етичних аспектів взаємодії між клієнтом і консультантом

Попри те, що консультант не визначає і не контролює поведінки клієнта, йому слід намагатися повідомити клієнту деякі міркування, які можуть усунути непорозуміння у взаєминах

Якщо клієнтів інформувати про те, як їхня поведінка впливає на консультантів, то це сприятиме налагодженню стосунків між клієнтами і консультантами

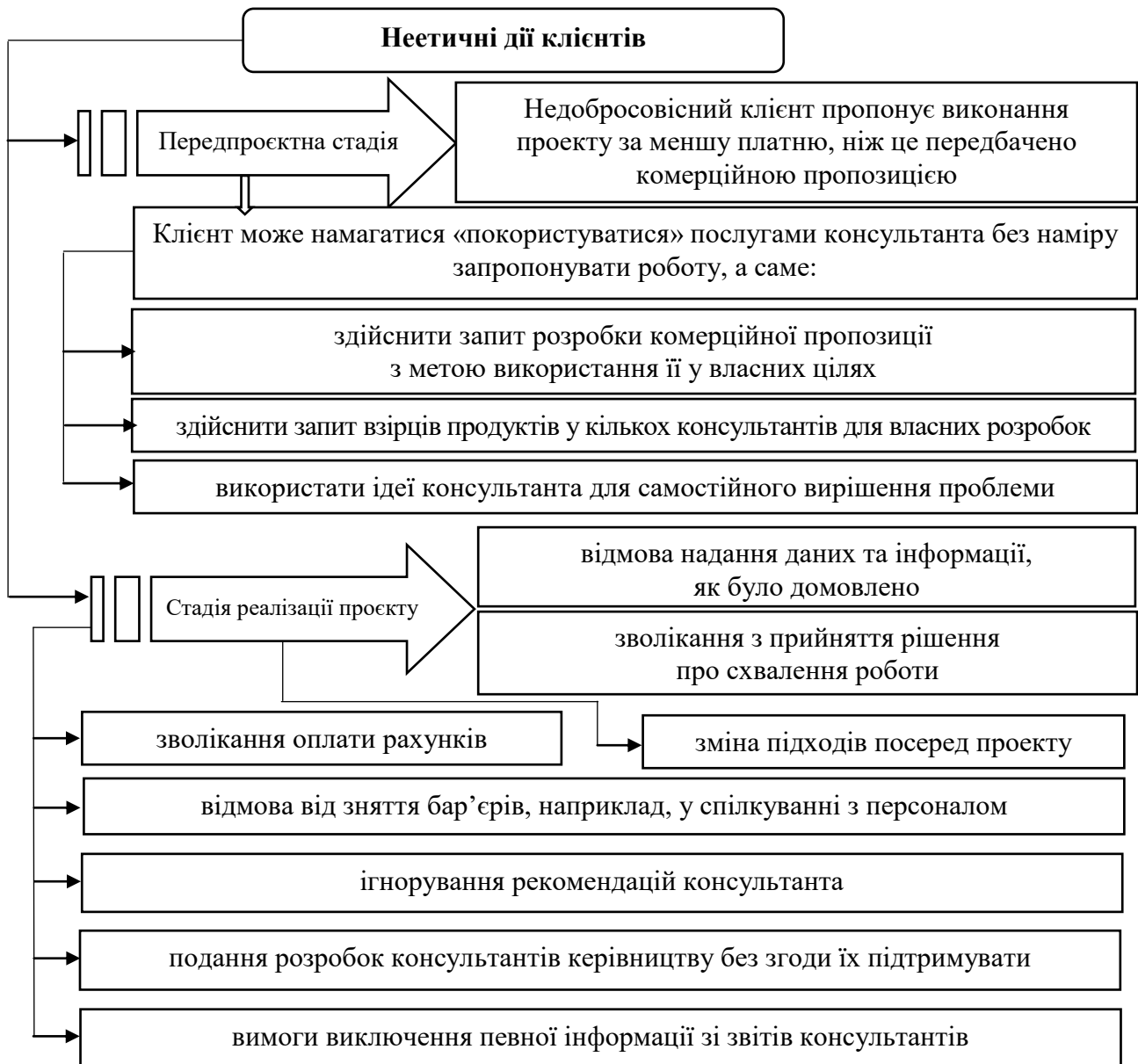
У разі, якщо повна невідповідність у підходах клієнта і стандартах діяльності консультанта виявиться на ранніх стадіях стосунків, то від співробітництва слід відмовитися

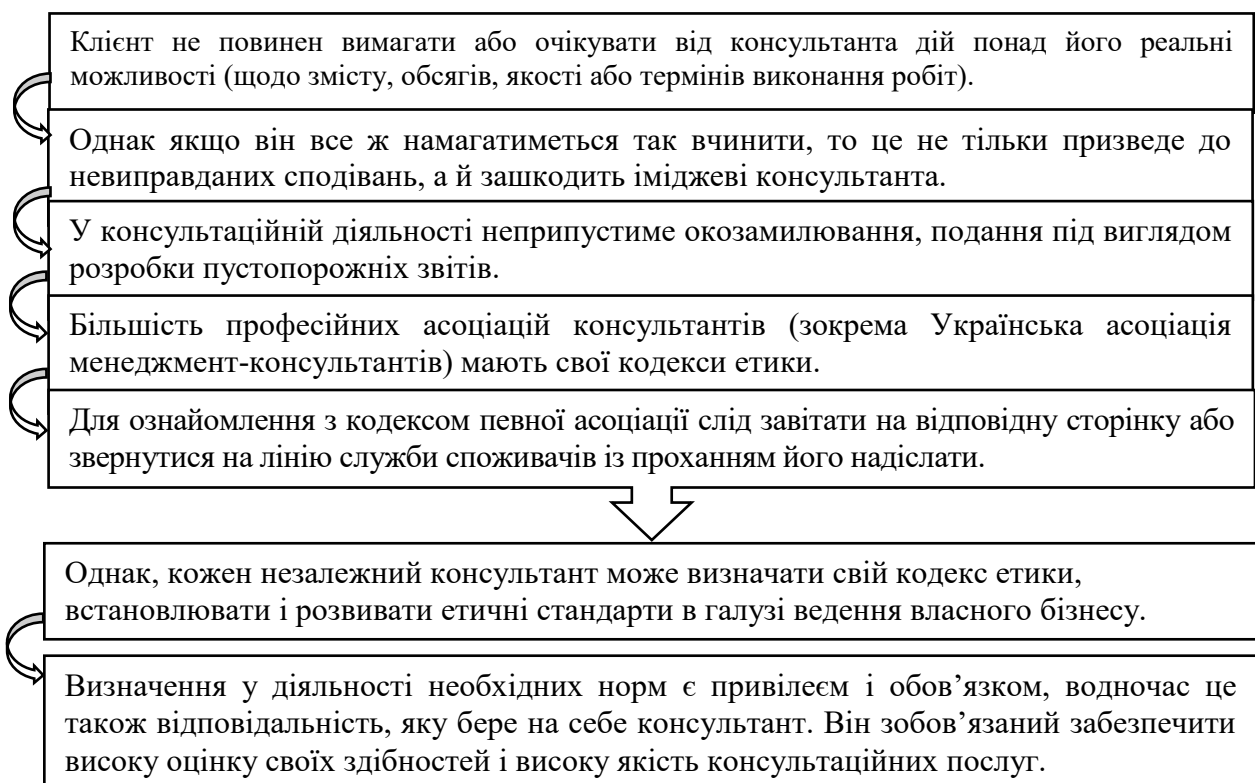
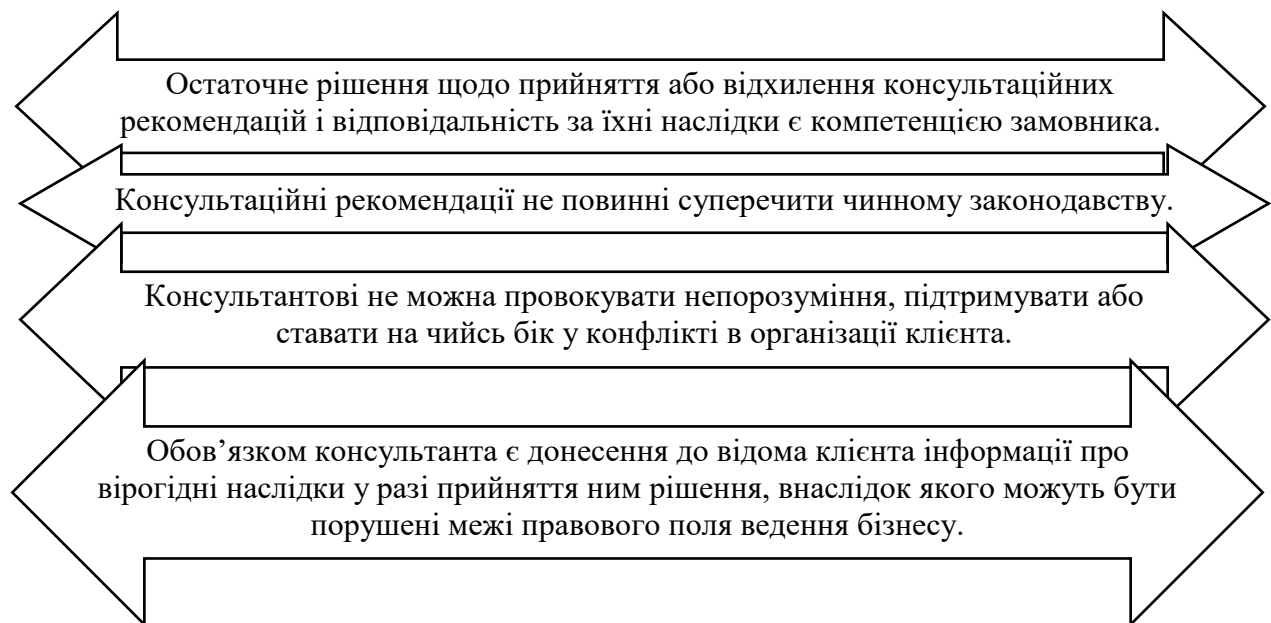
Іноді ж некоректна позиція клієнта не виявляється до закінчення проекту. Однак її свідчення можна спостерігати під час його реалізації

Певну настороженість у консультанта повинні викликати нереалістичні очікування клієнта стосовно роботи консультанта або намагання відступу від домовленостей стосовно деяких умов проекту

Під час вирішення цих проблем слід чесно і відверто обговорити спірні моменти, домагаючись граничної прозорості позицій

Якщо ж сторони визначають подальші умови неприйнятними, потрібно домовитися про реалізацію проекту в межах уже виконаних робіт або завершити його





Запитання для самоконтролю

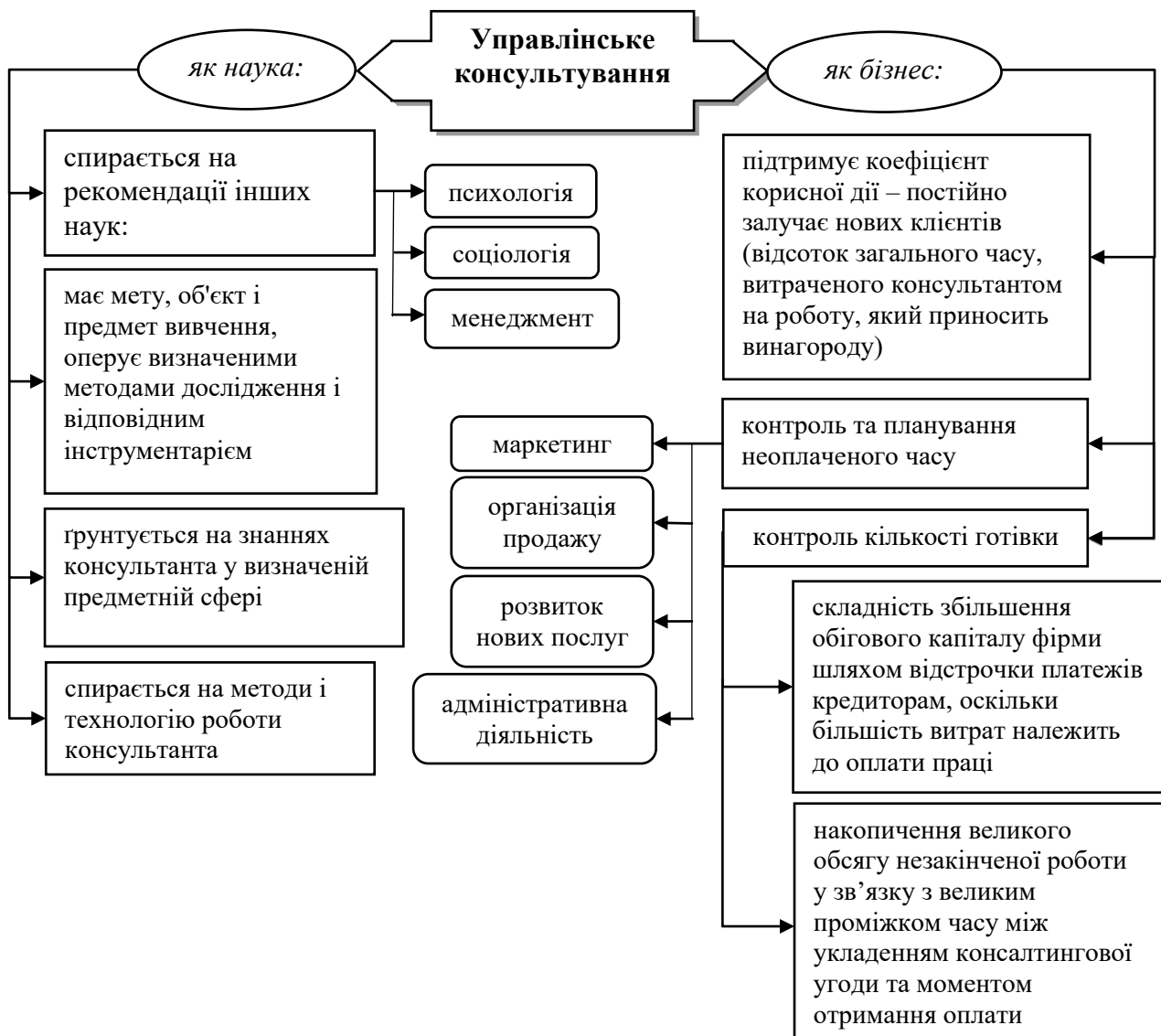
1. Назвіть основні тенденції розвитку інституту консультування.
2. Опишіть основні етапи виникнення інституту консультування.
3. Дайте характеристику ринку консультування.
4. Перелічіть особливості становлення консультаційного бізнесу в Україні.
5. Розтлумачте особливості зарубіжного досвіду консультаційних послуг.
6. Охарактеризуйте ліцензування консалтингової діяльності.
7. Опишіть організацію роботи консультантів.
8. Поясніть сутність етики консультування.

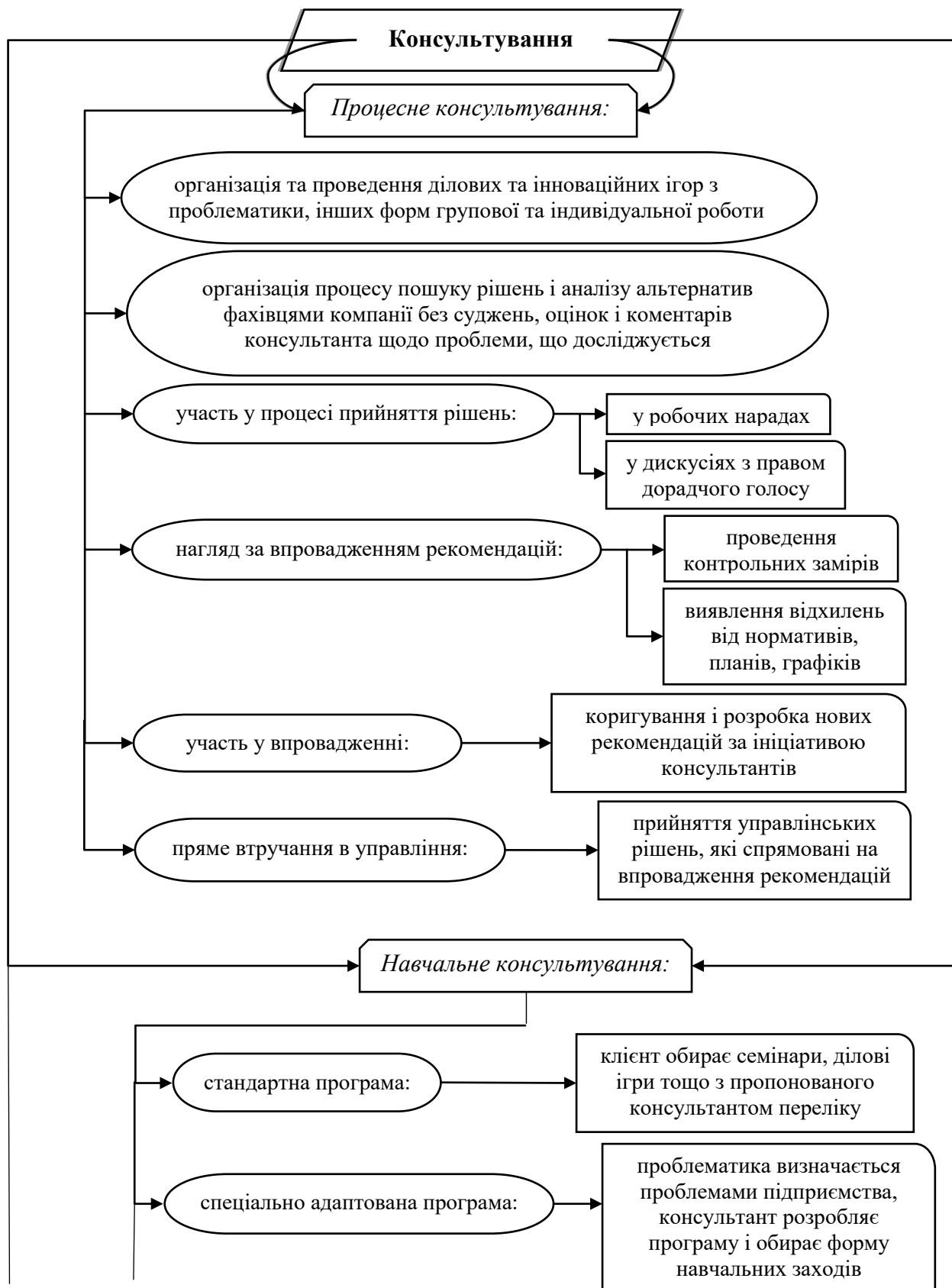
Тема 2
ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ
УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

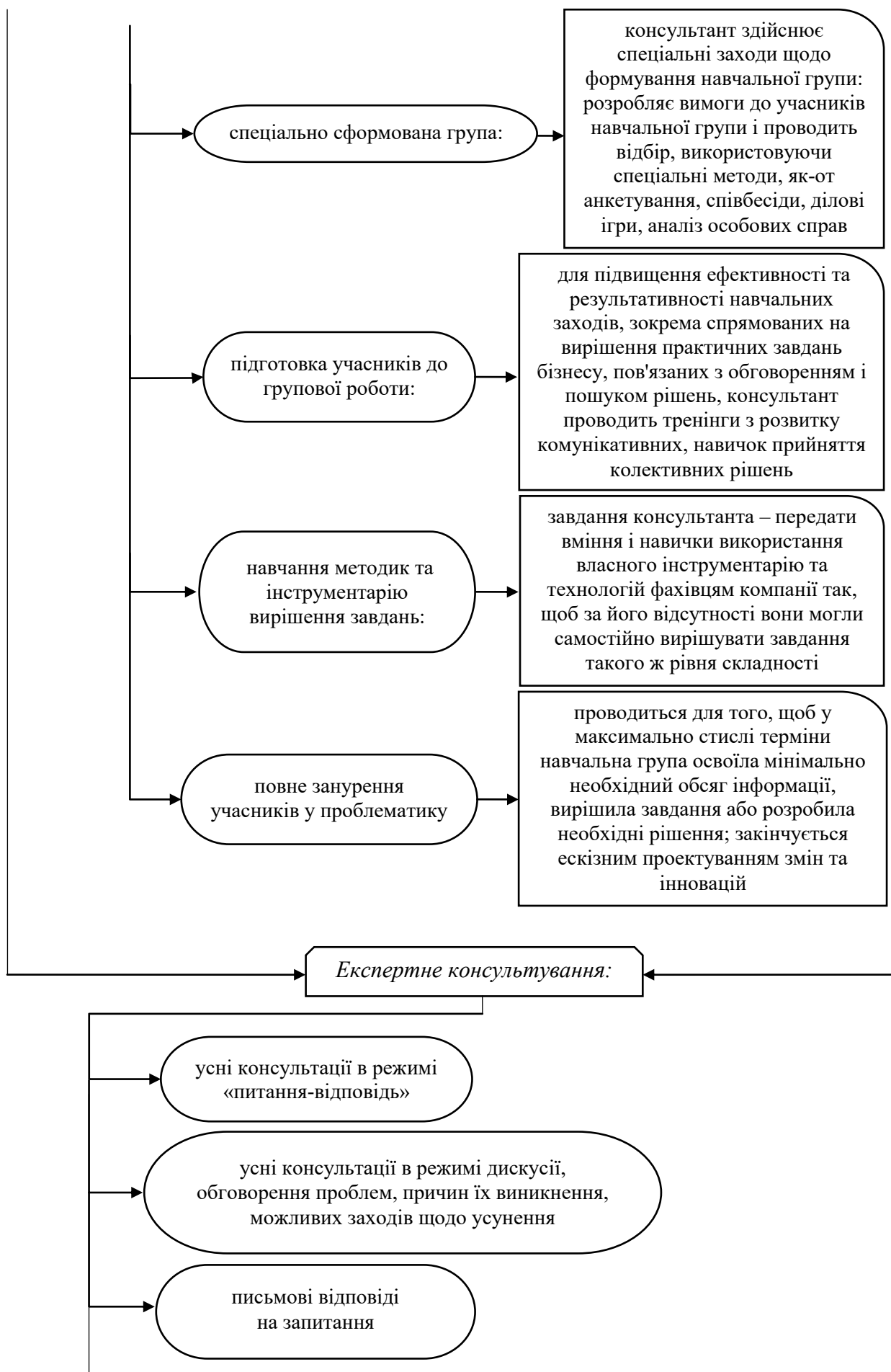
- 2.1. Типологія управлінського консультування та форми консультаційної діяльності. Інструментарій управлінської дії
- 2.2. Цілі, завдання та етапи управлінського консультування
- 2.3. Суб'єкти управлінського консультування

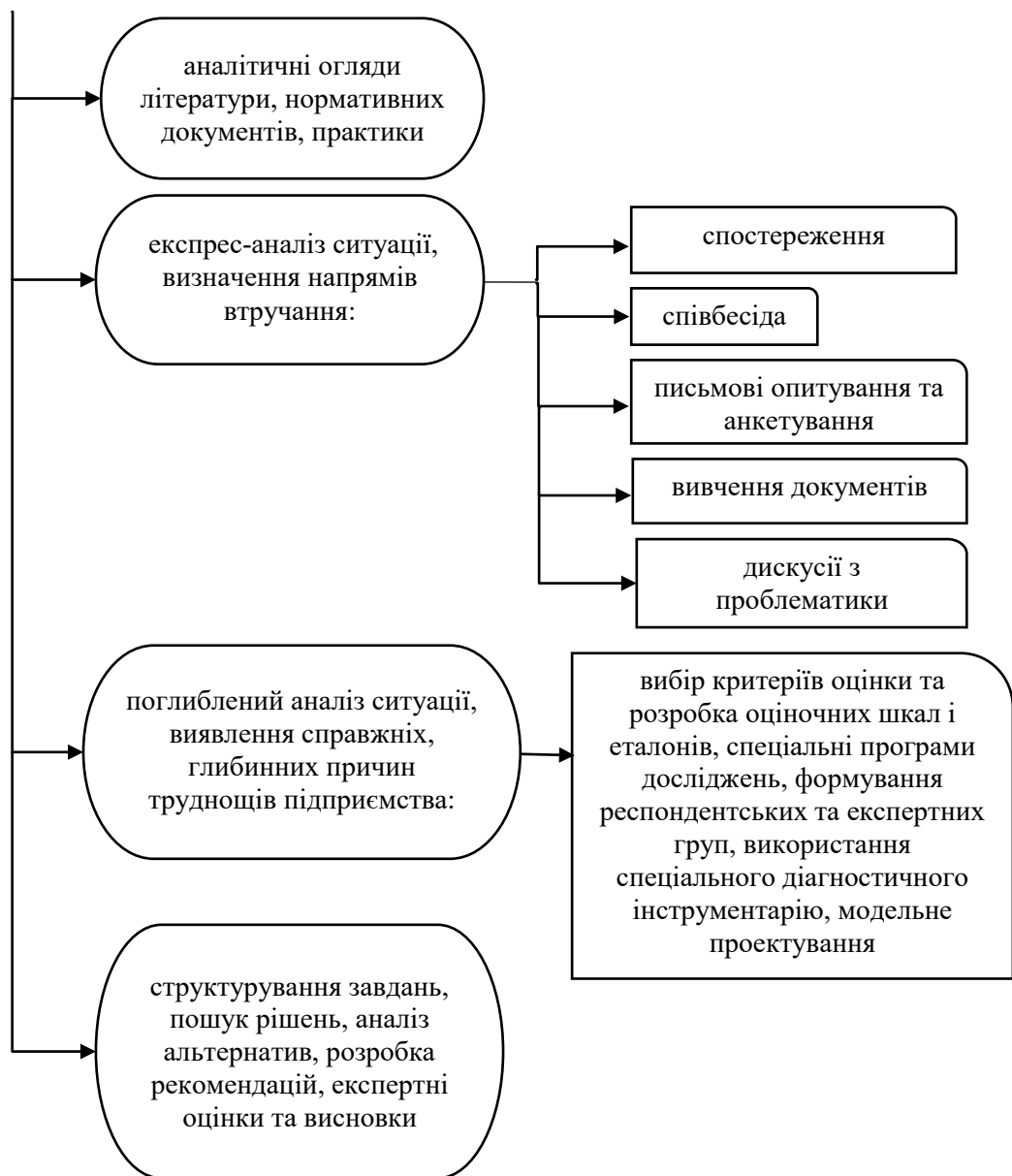
2.1. Типологія управлінського консультування
та форми консультаційної діяльності.
Інструментарій управлінської дії

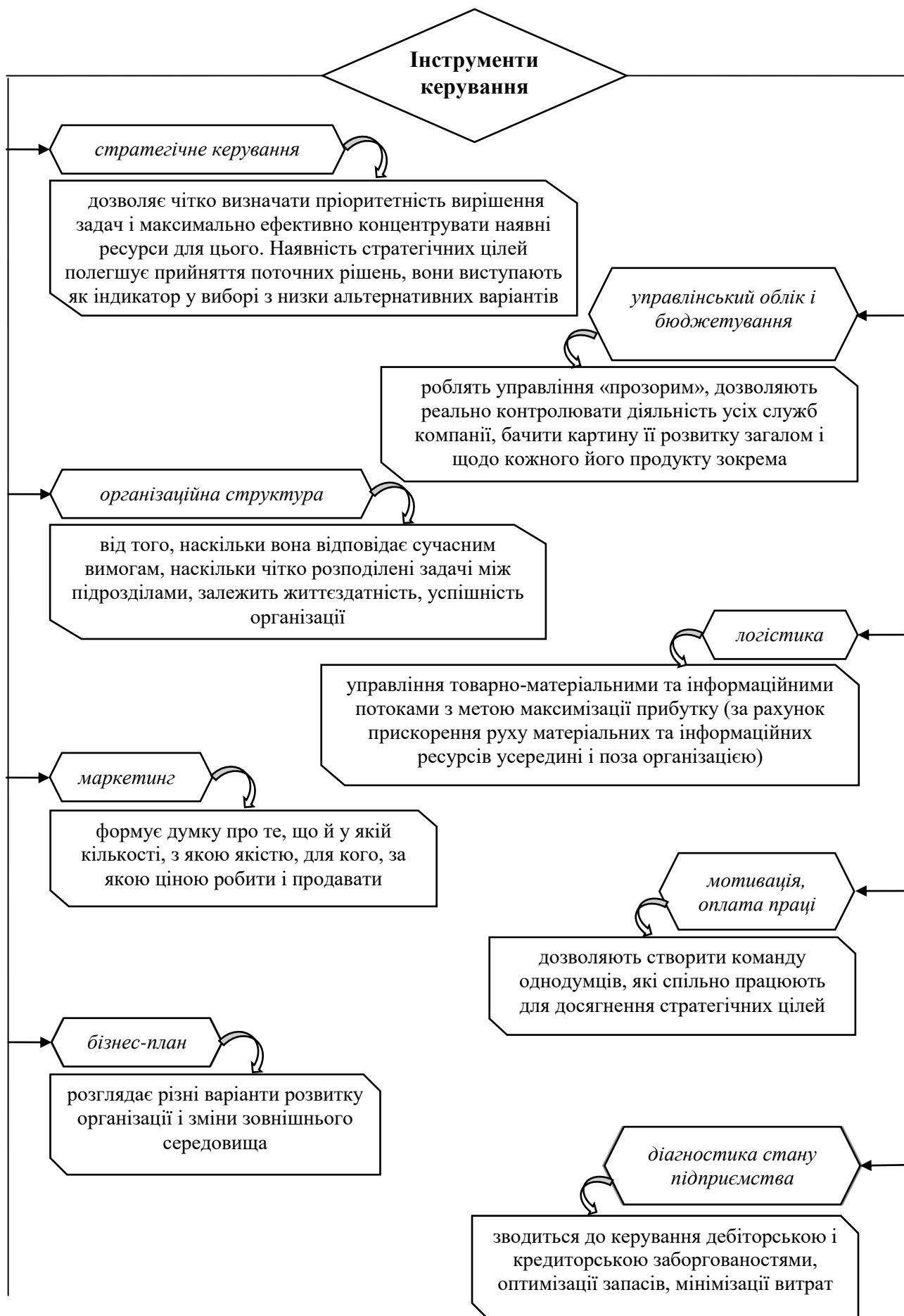


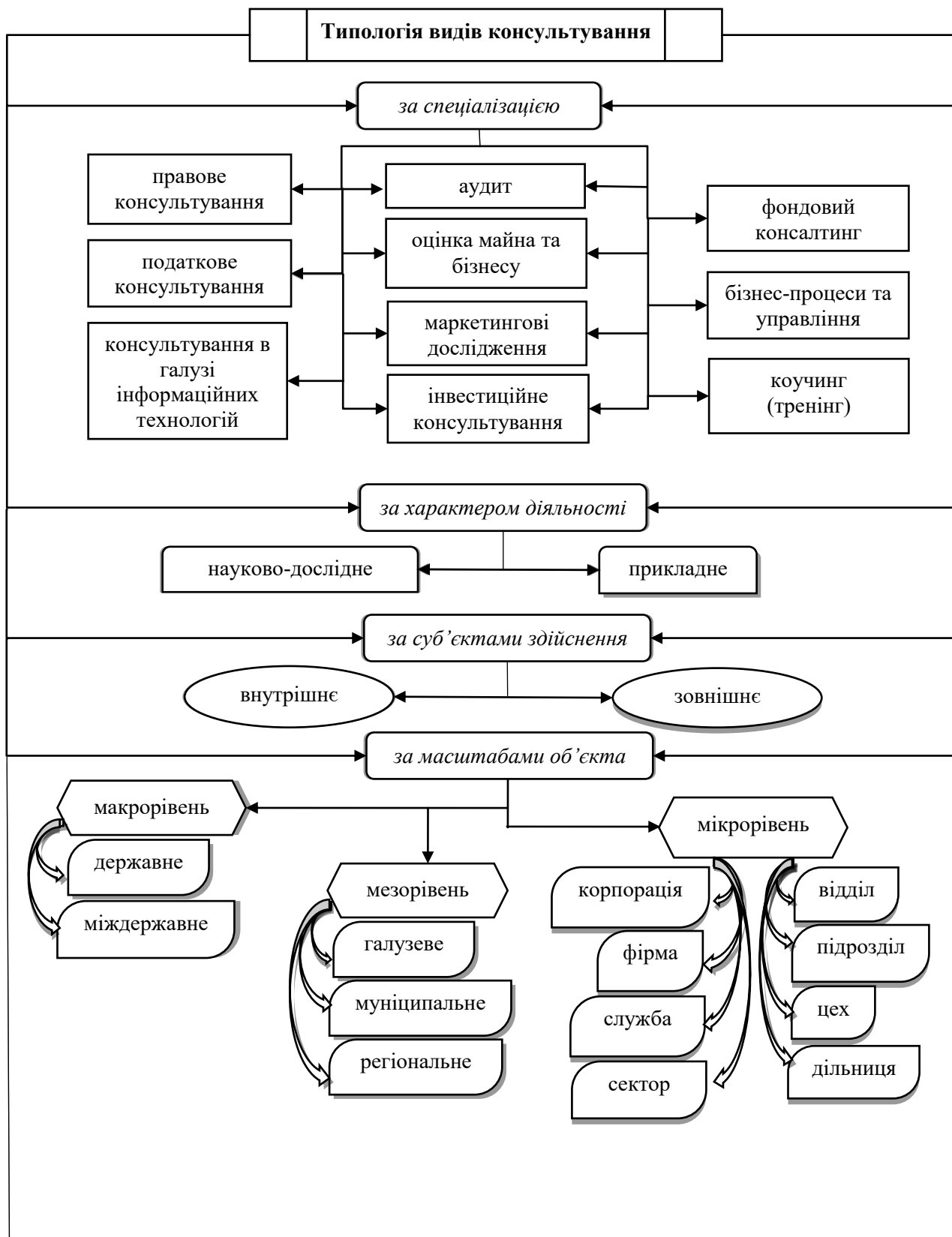


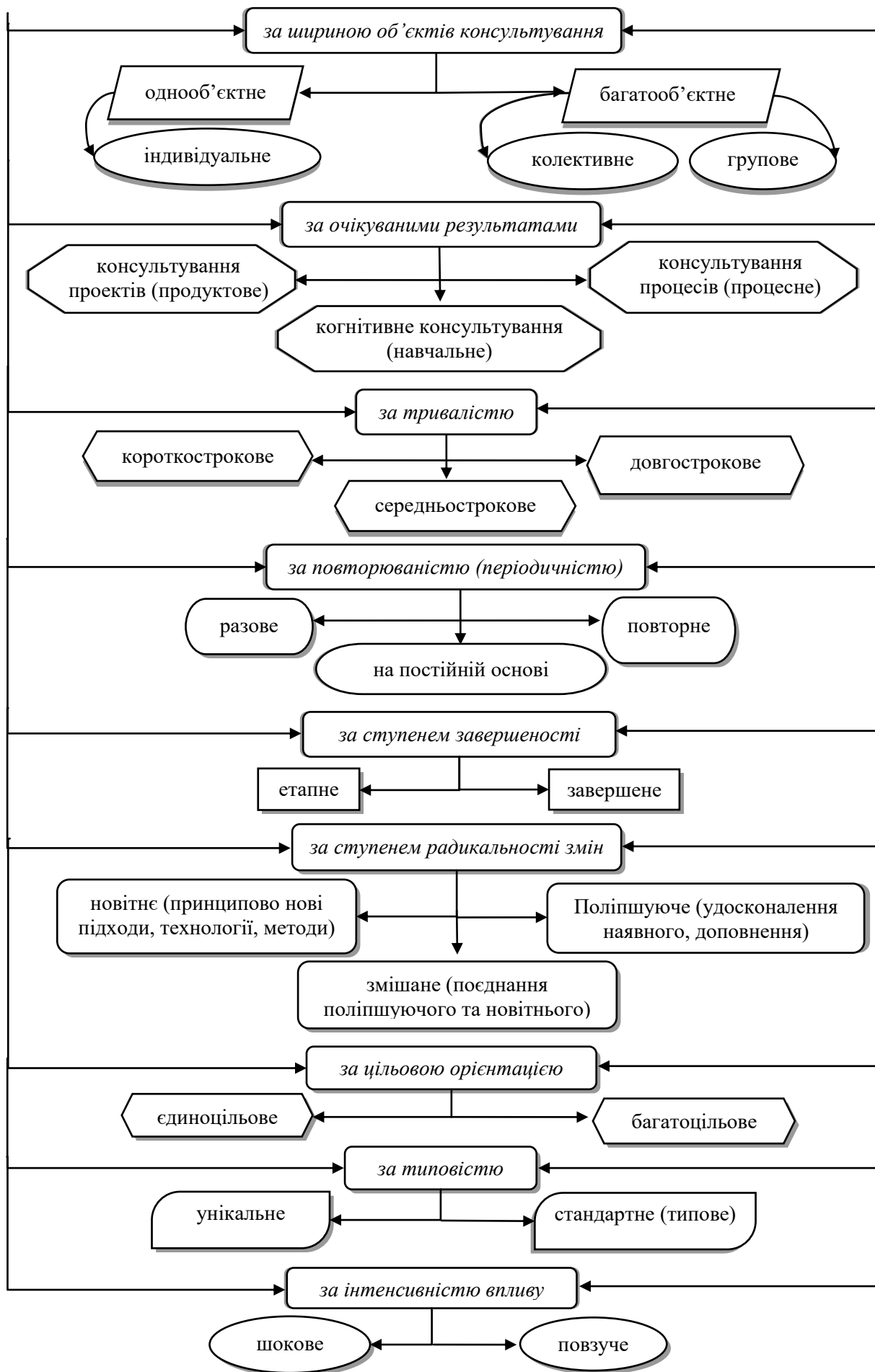


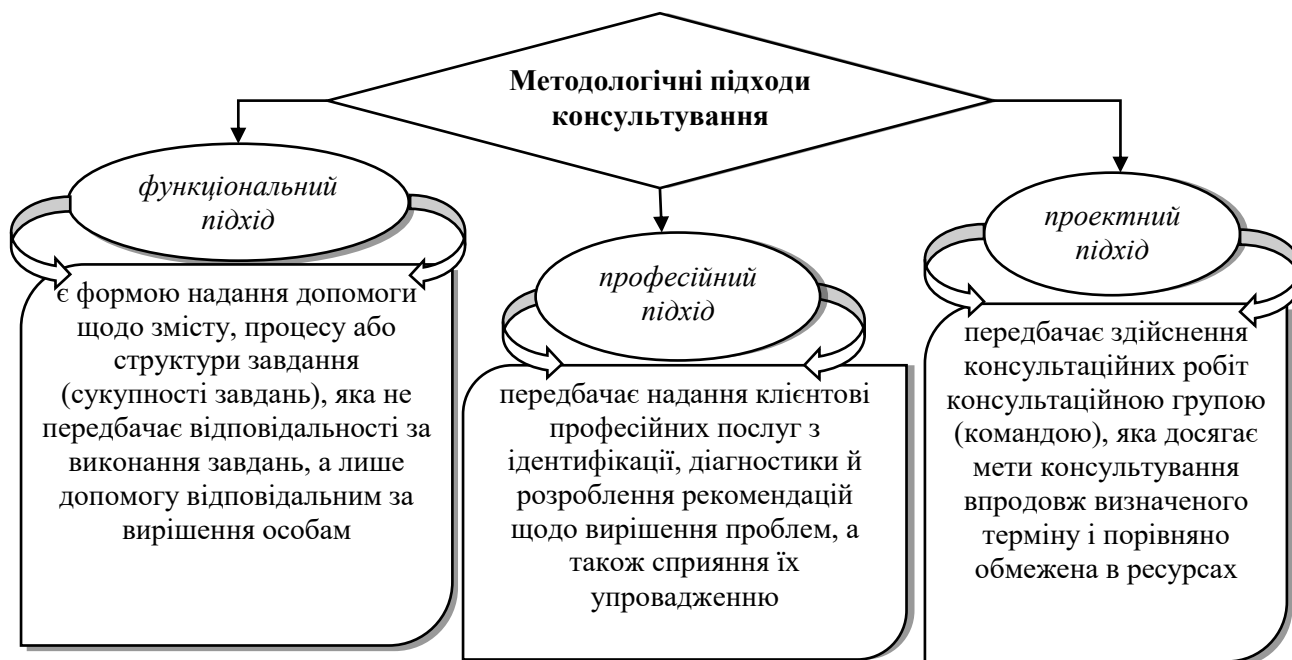




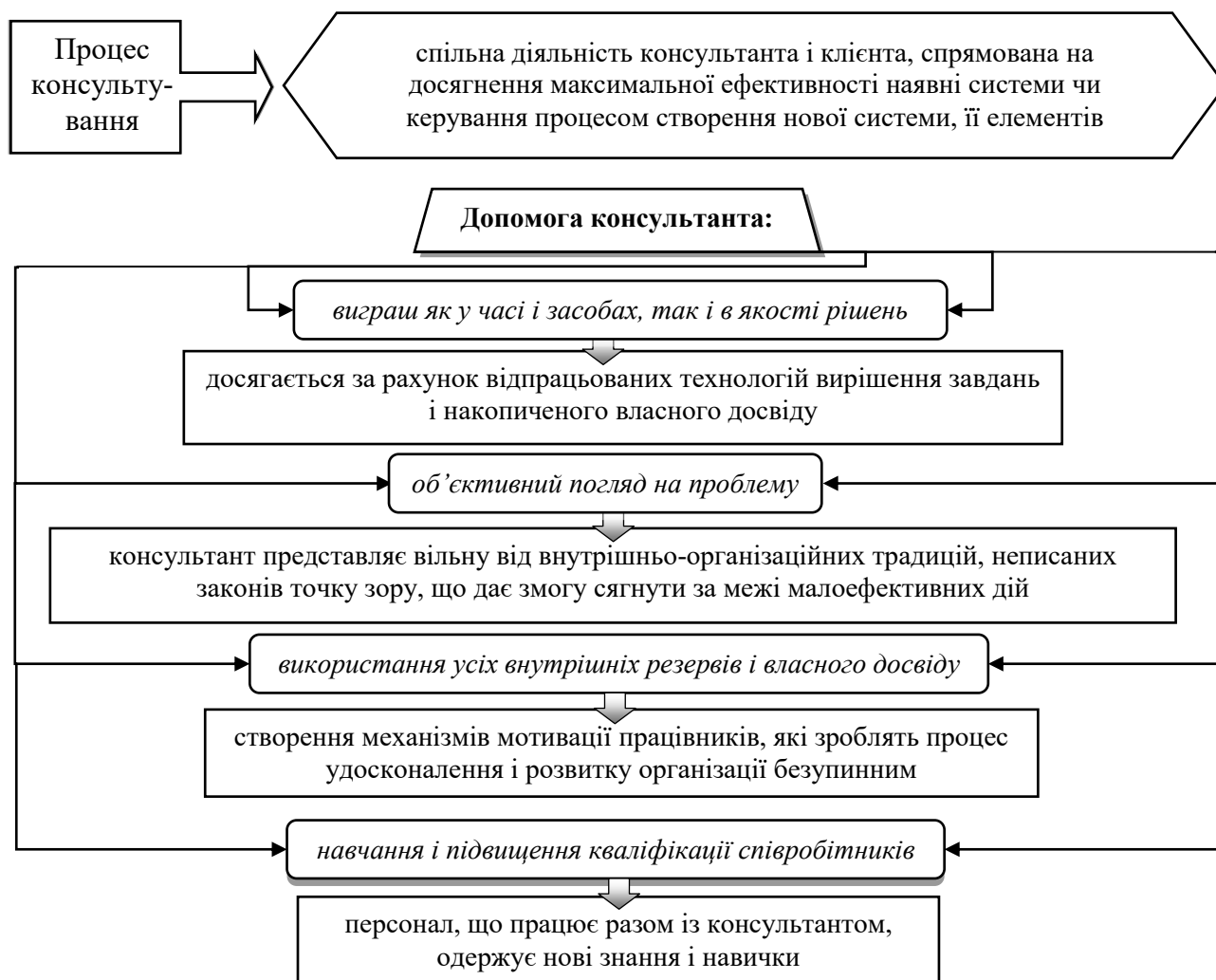


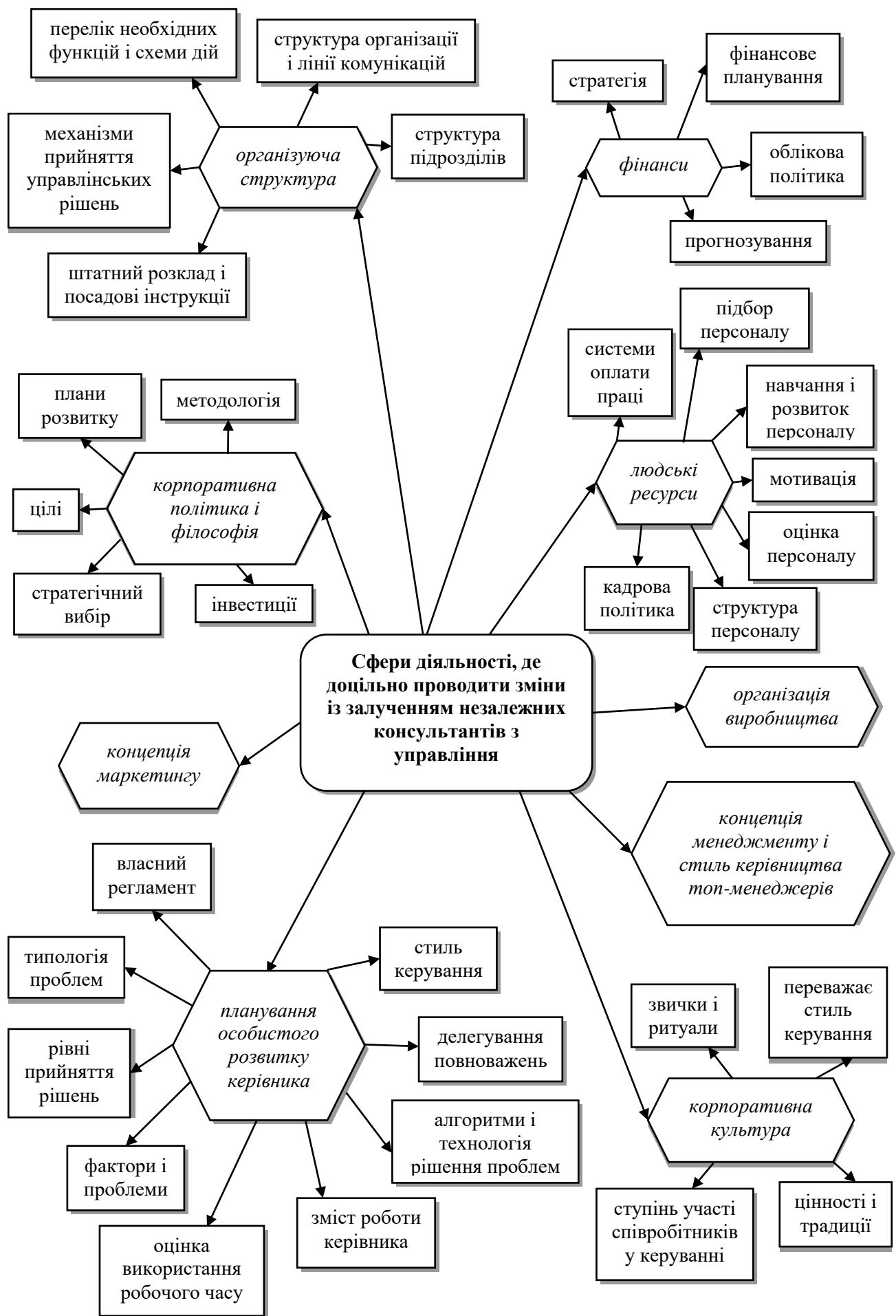


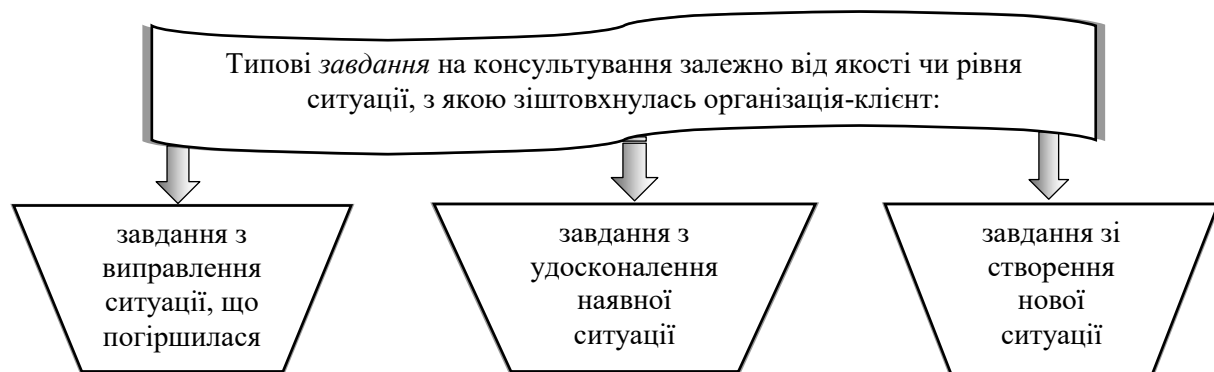


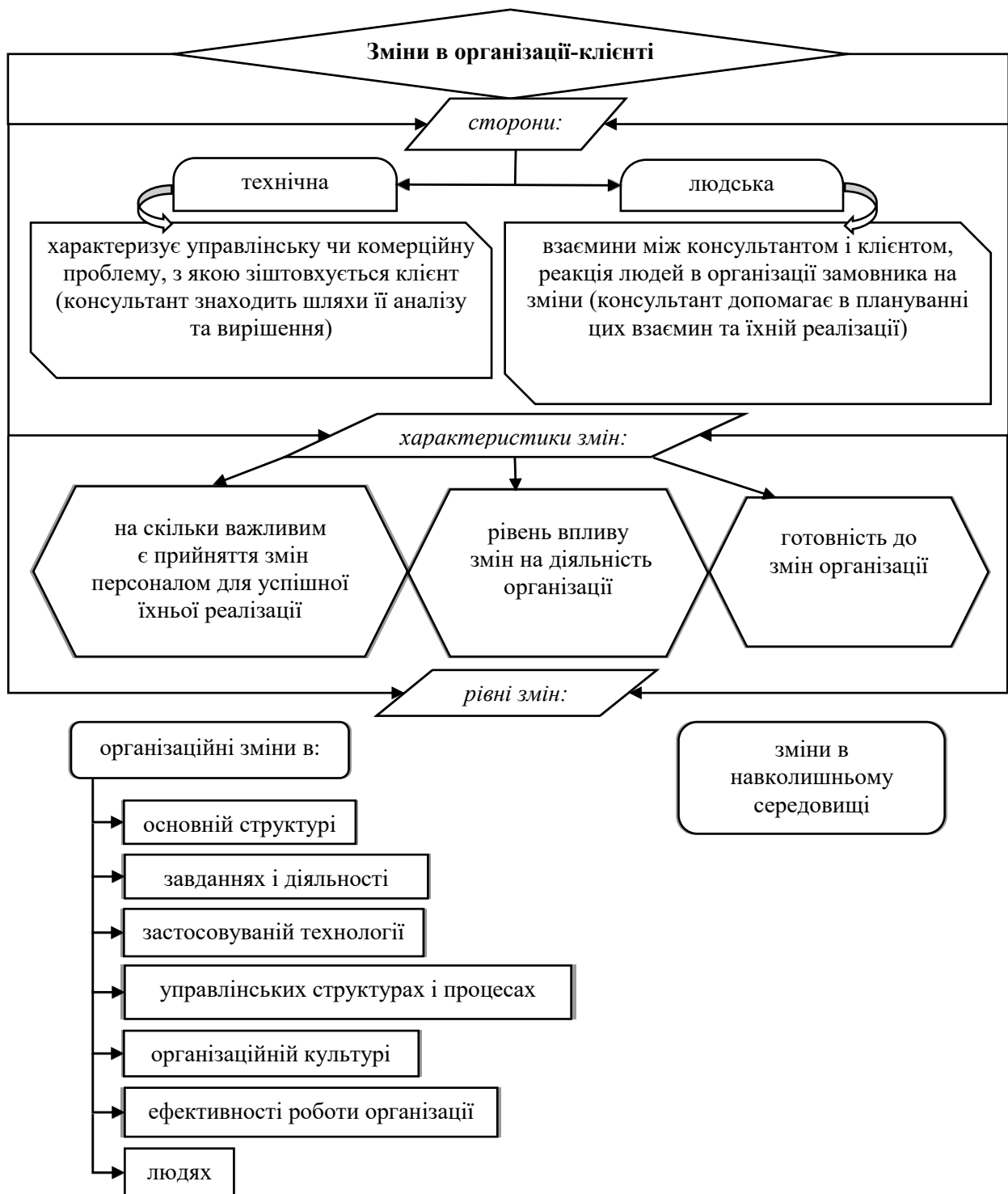


2.2. Цілі, завдання та етапи управлінського консультування

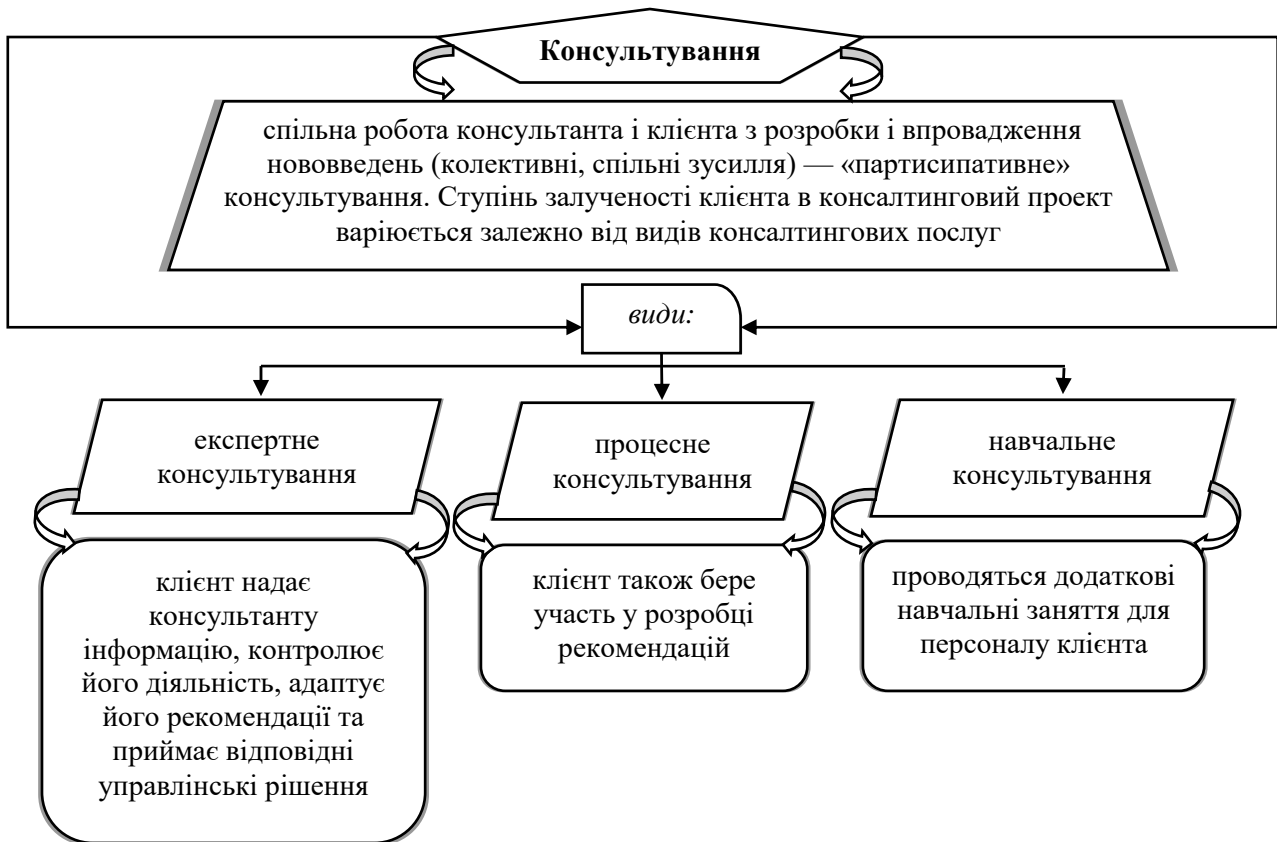


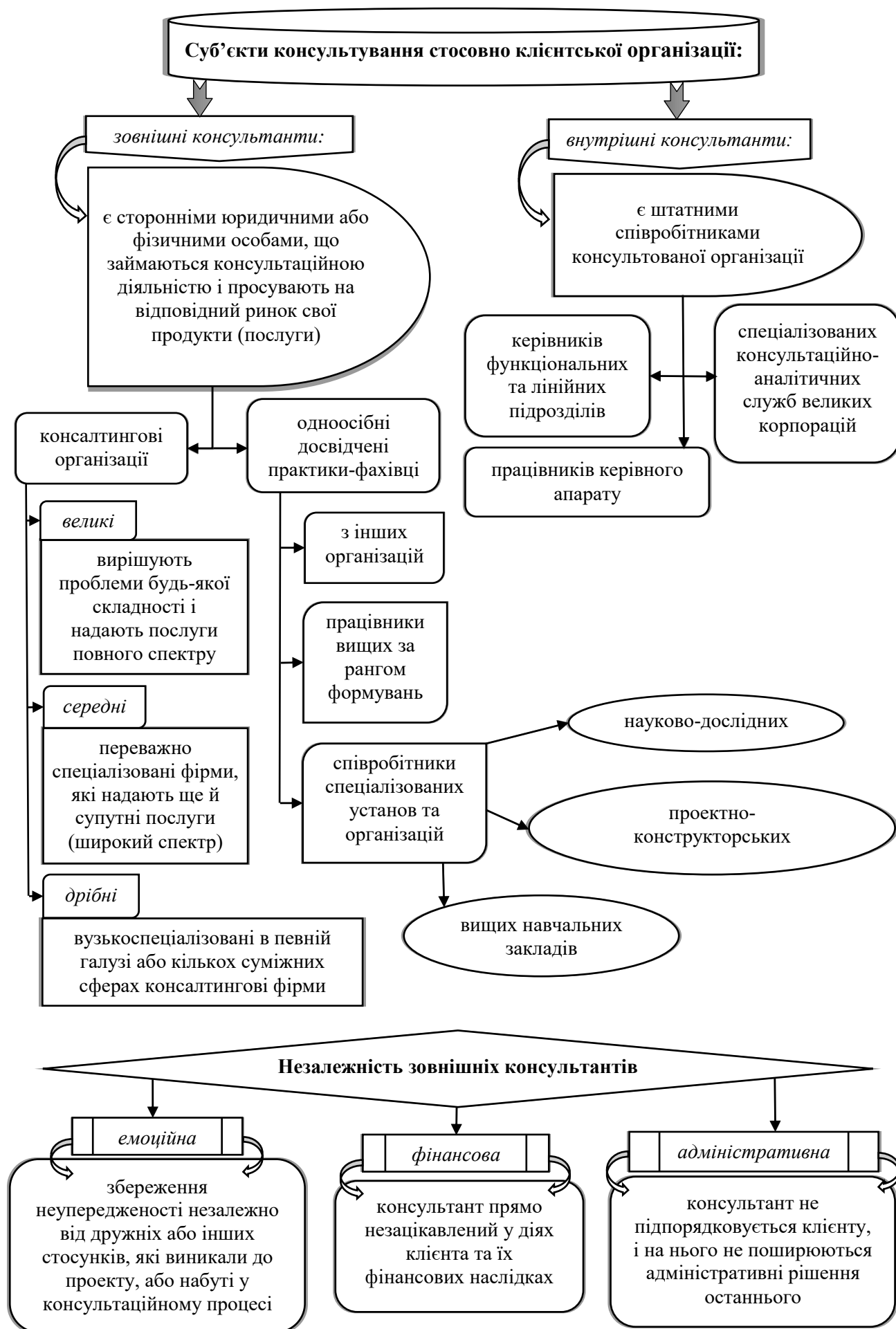


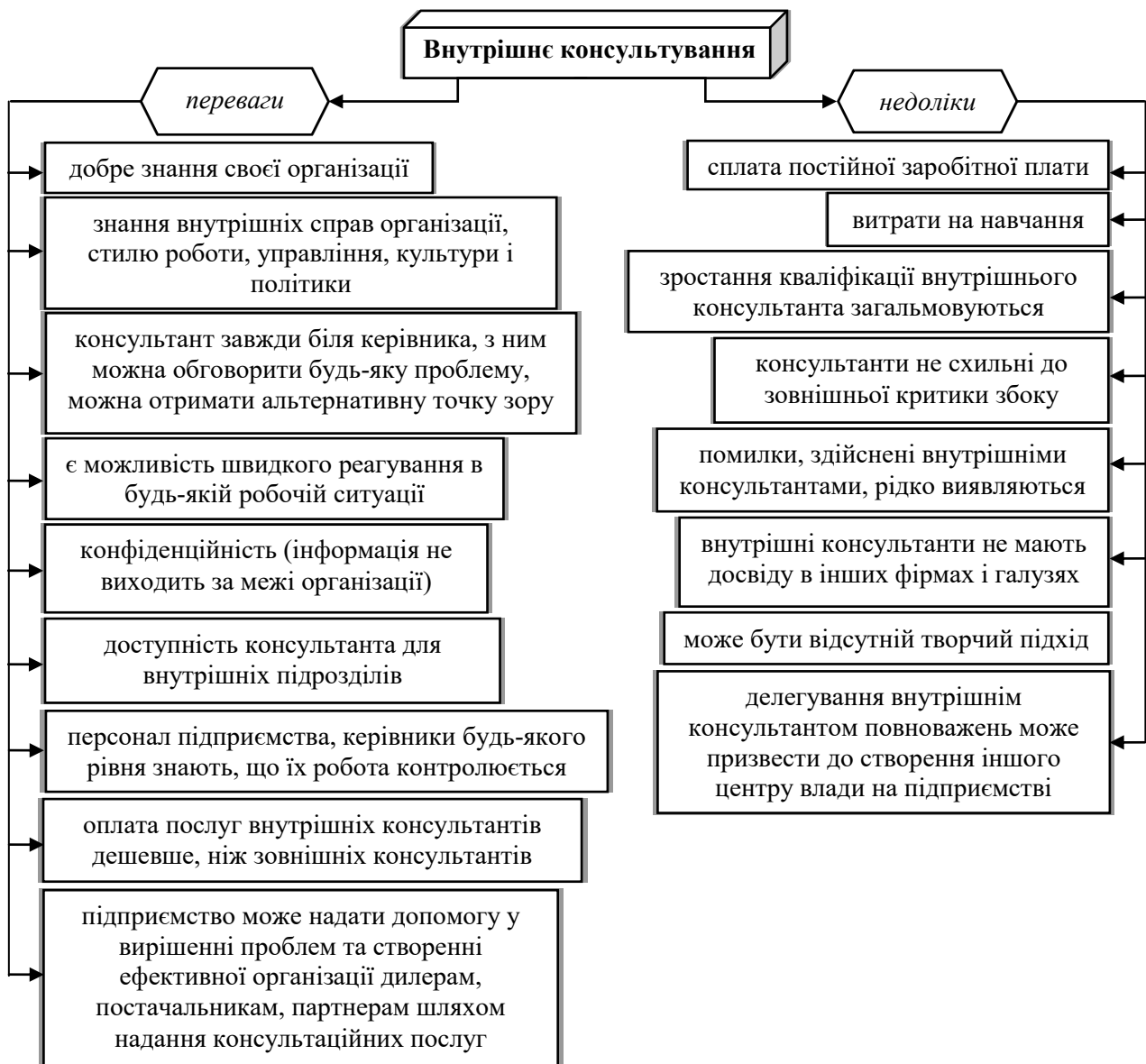
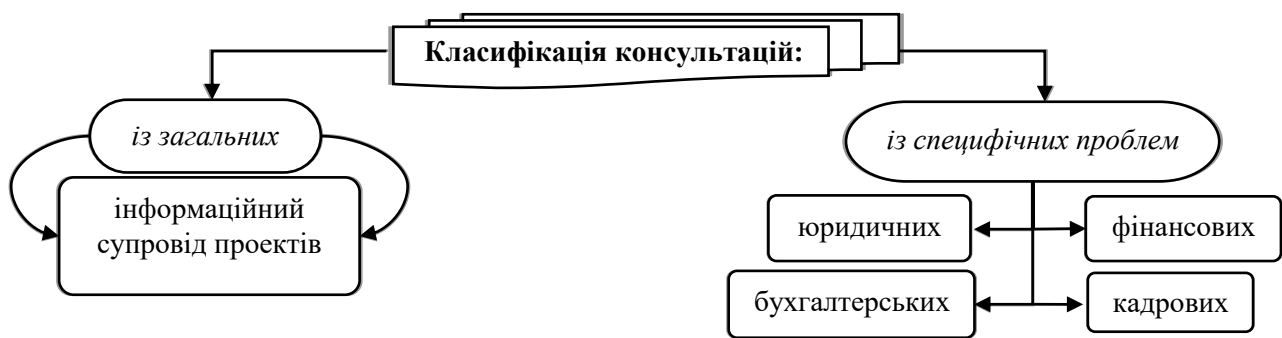


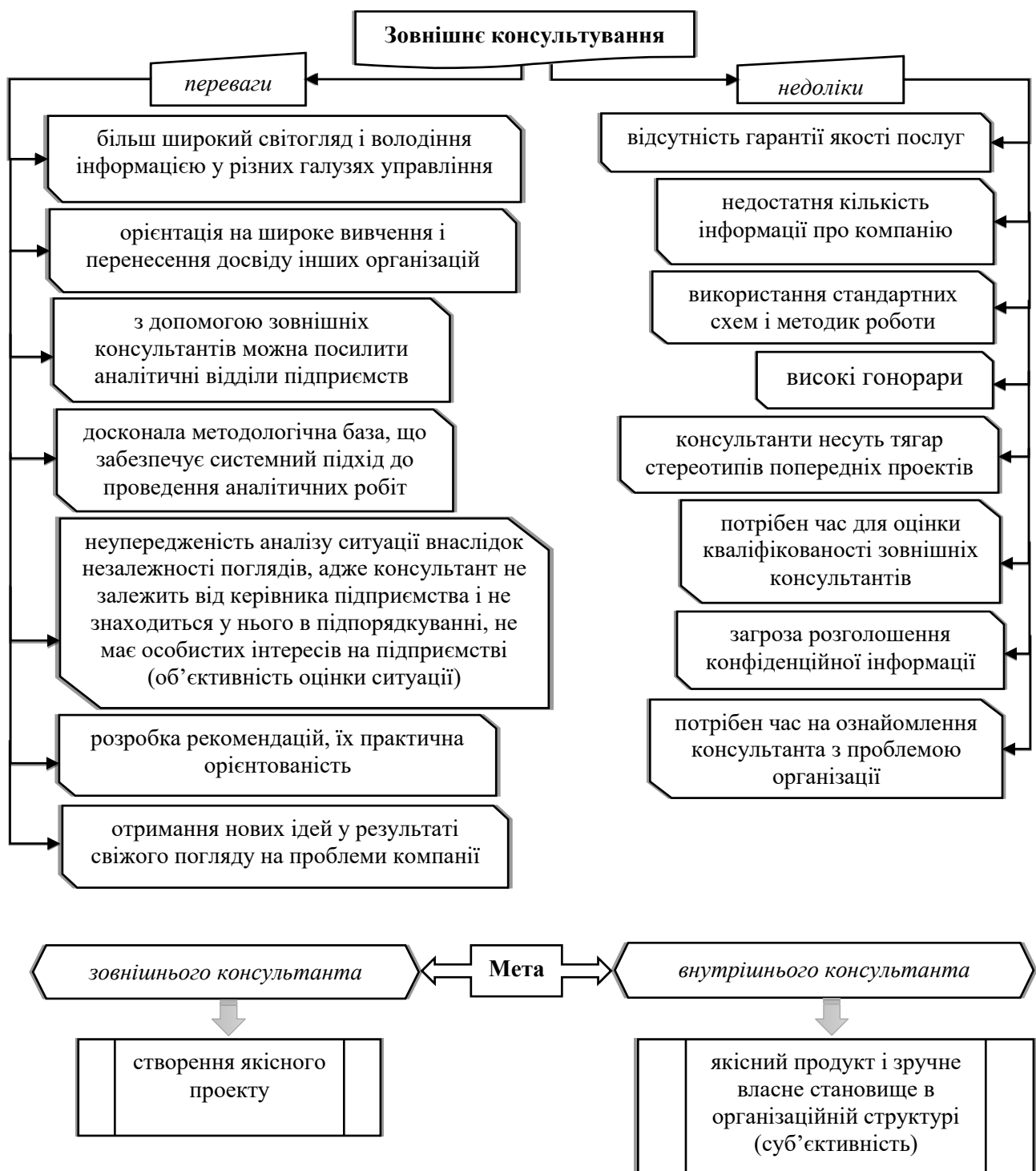


2.3. Суб'єкти управлінського консультування









Запитання для самоконтролю

1. У чому виявляється допомога консультанта?
2. У які сфери доцільно впроваджувати консультування?
3. Назвіть основні цілі управлінського консультування.
4. Перелічіть суб'єктів управлінського консультування.
5. Хто може бути зовнішнім консультантом?
6. Опишіть переваги зовнішніх консультантів.

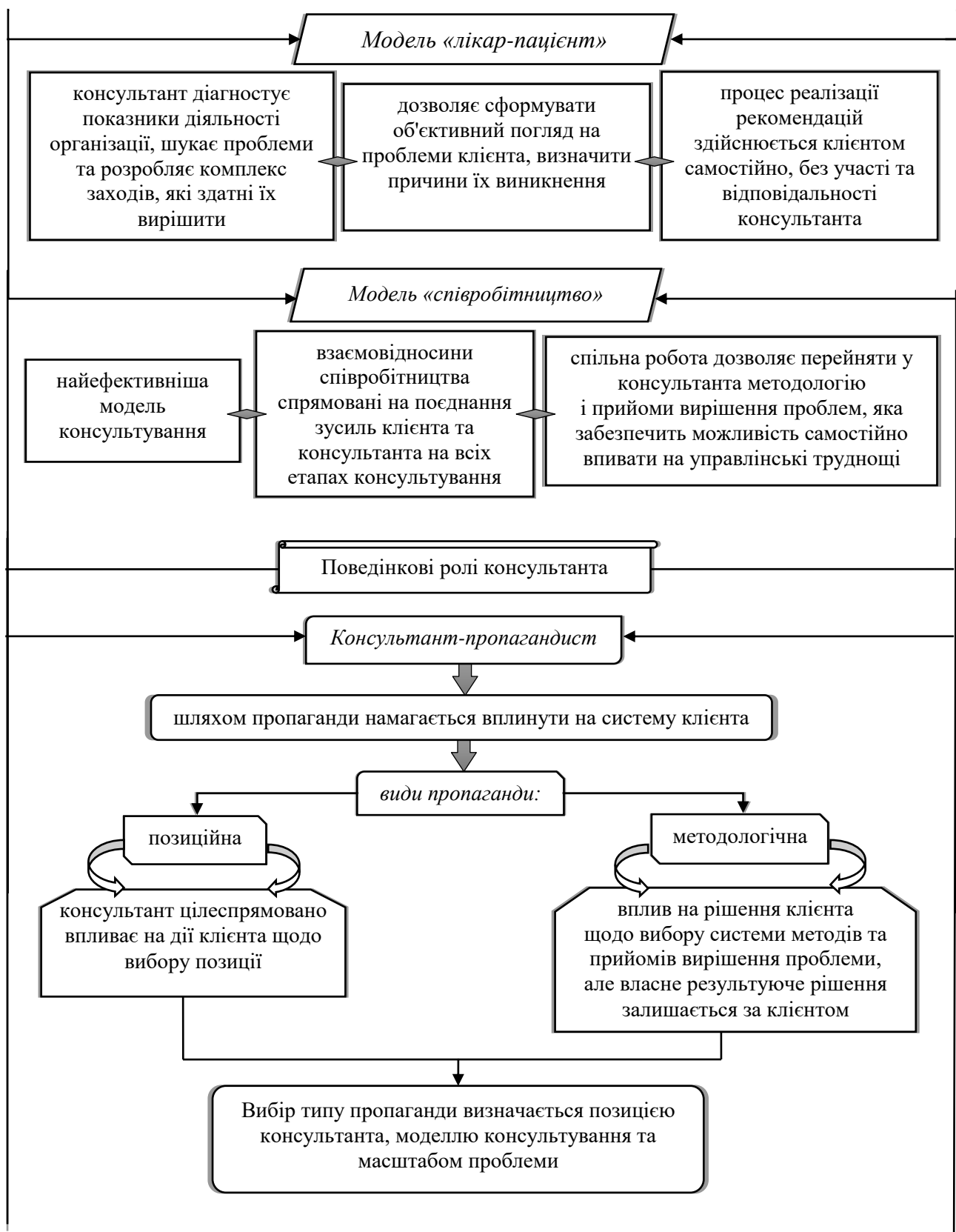
Тема 3

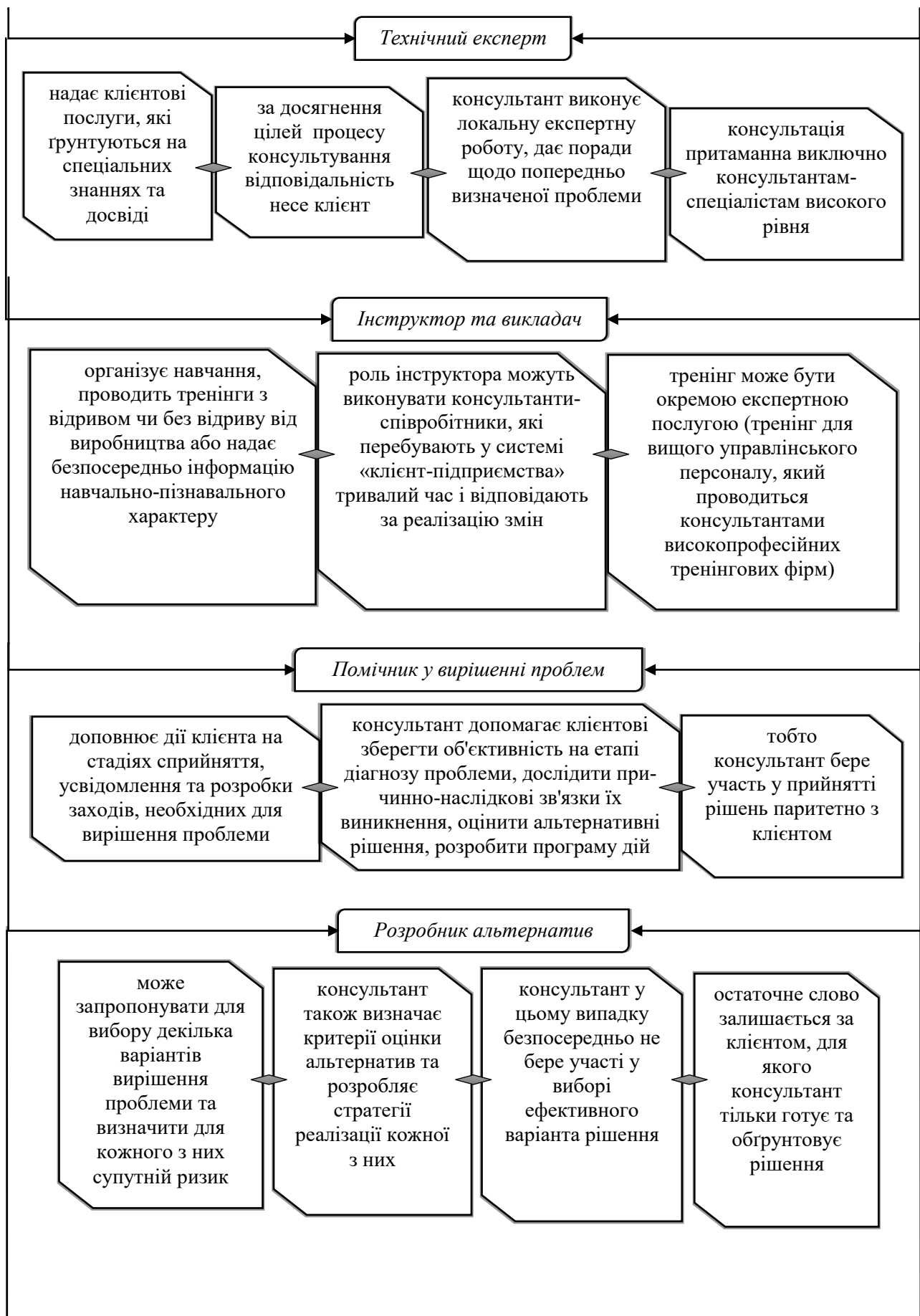
ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

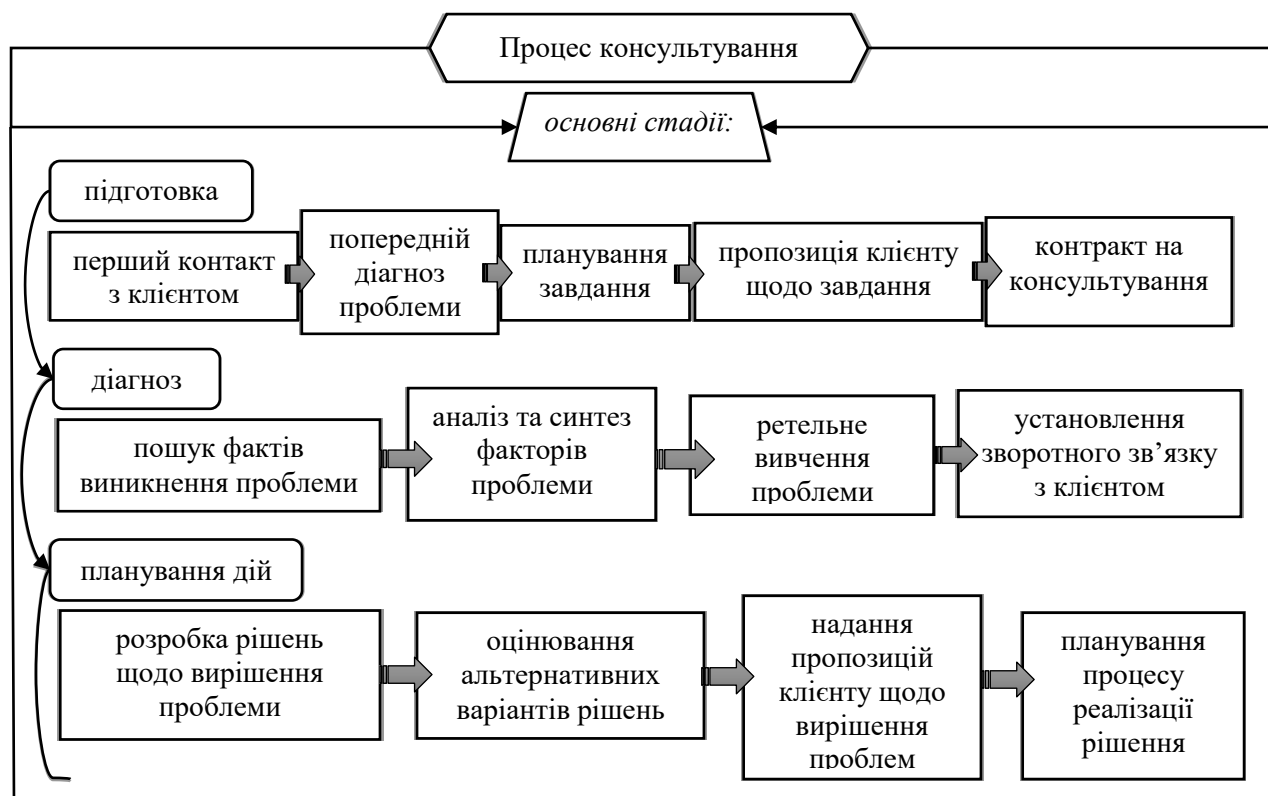
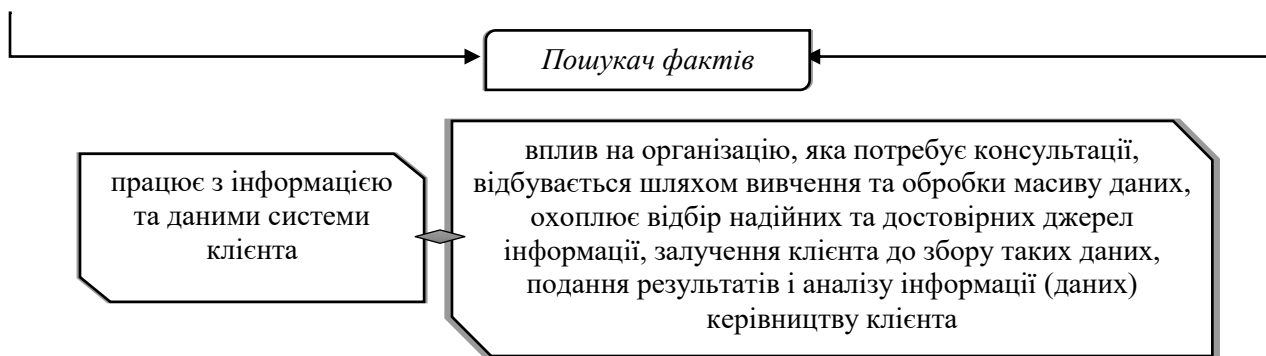
- 3.1. Поняття процесу управлінського консультування
- 3.2. Організація процесу управлінського консультування та його характеристика
- 3.3. Стадії та етапи управлінського консультування
- 3.4. Розробка угод про консультування
- 3.5. Діагноз проблеми
- 3.6. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій
- 3.7. Упровадження змін в організацію клієнта, завершення консультування

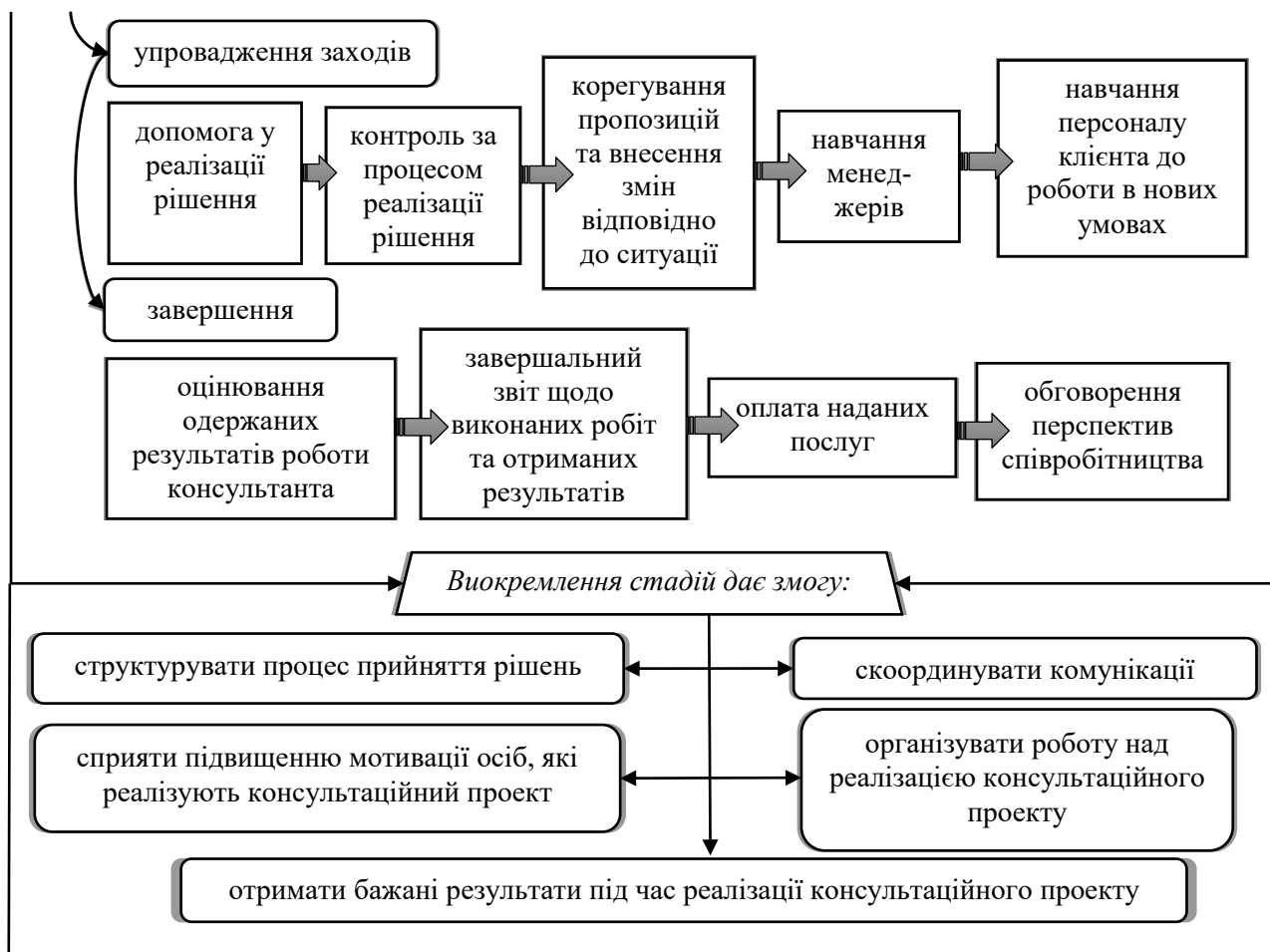
3.1. Поняття процесу управлінського консультування



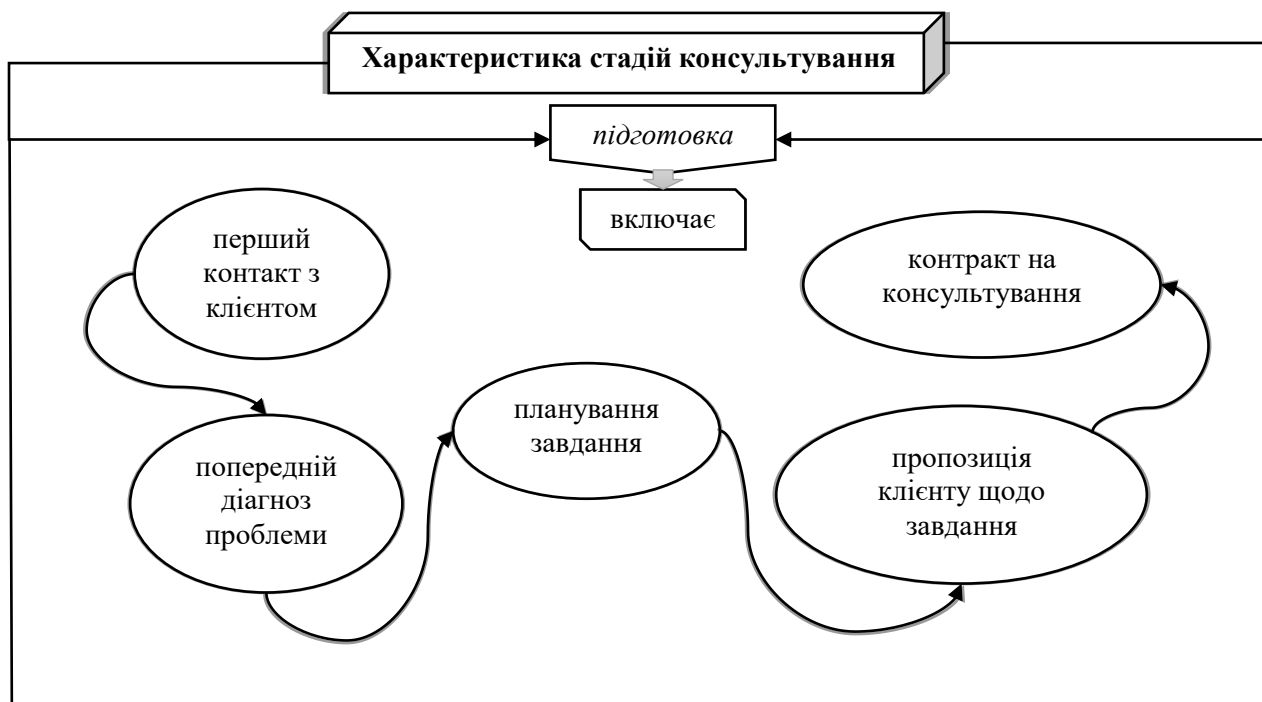


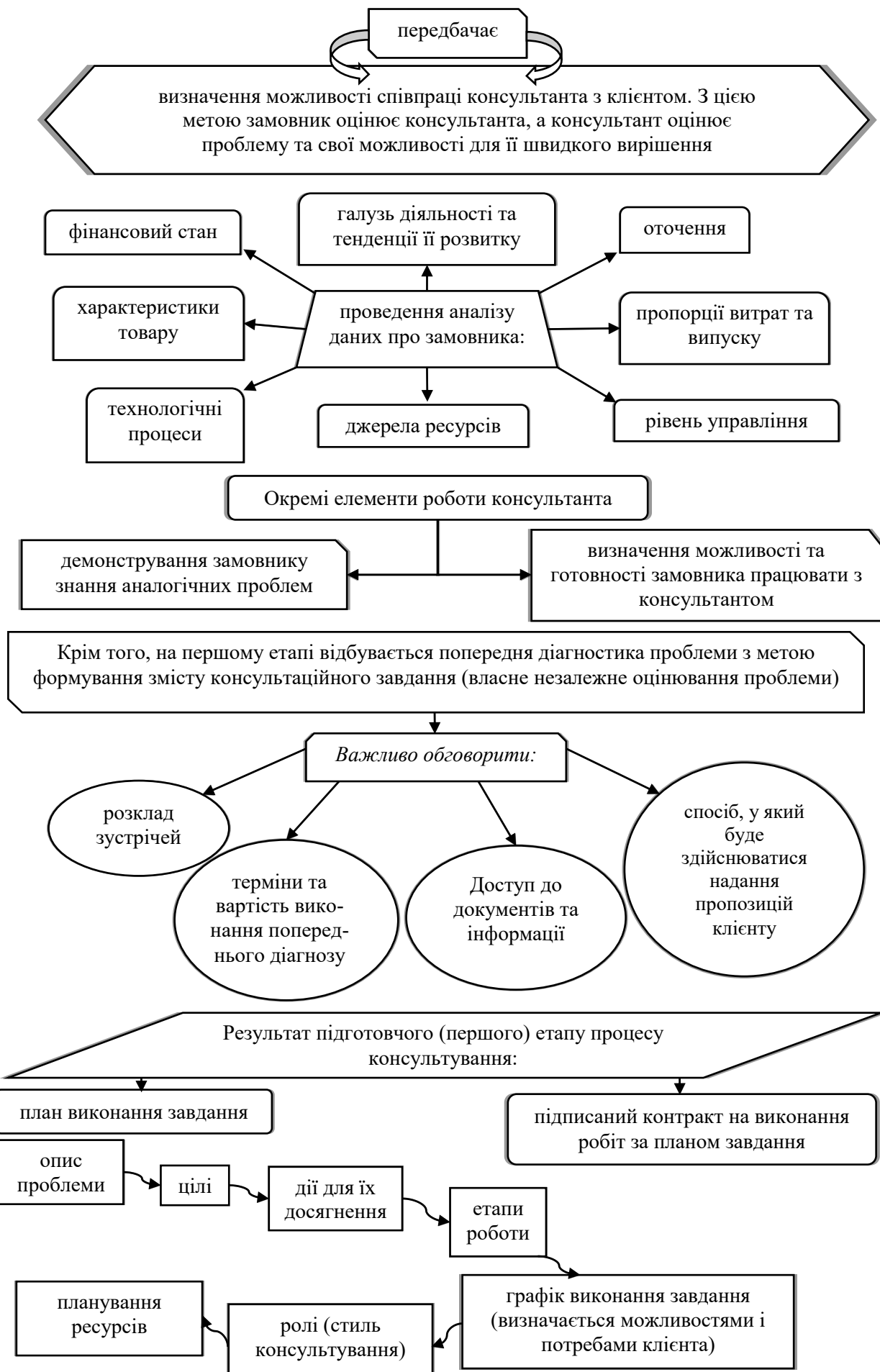


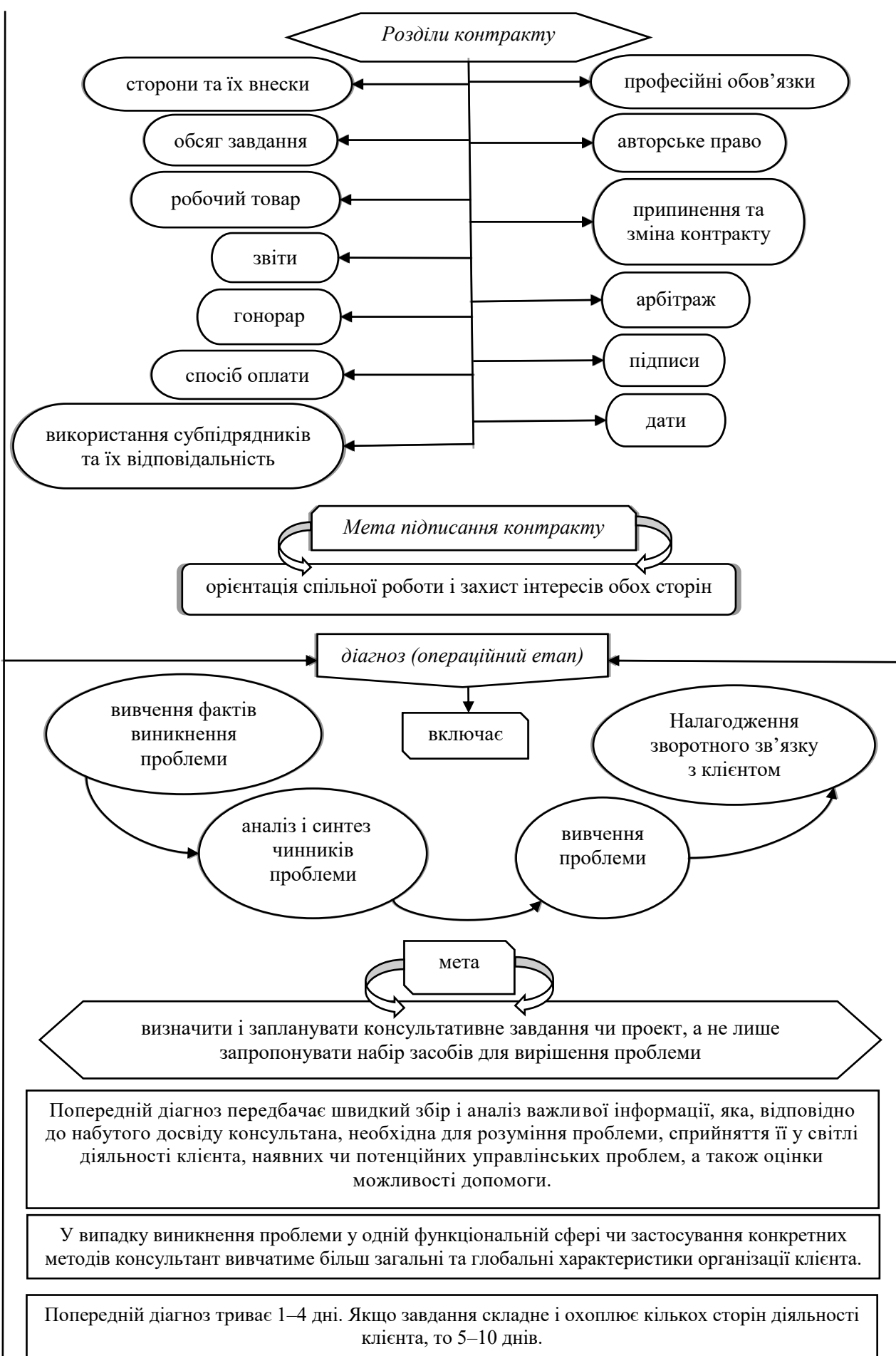


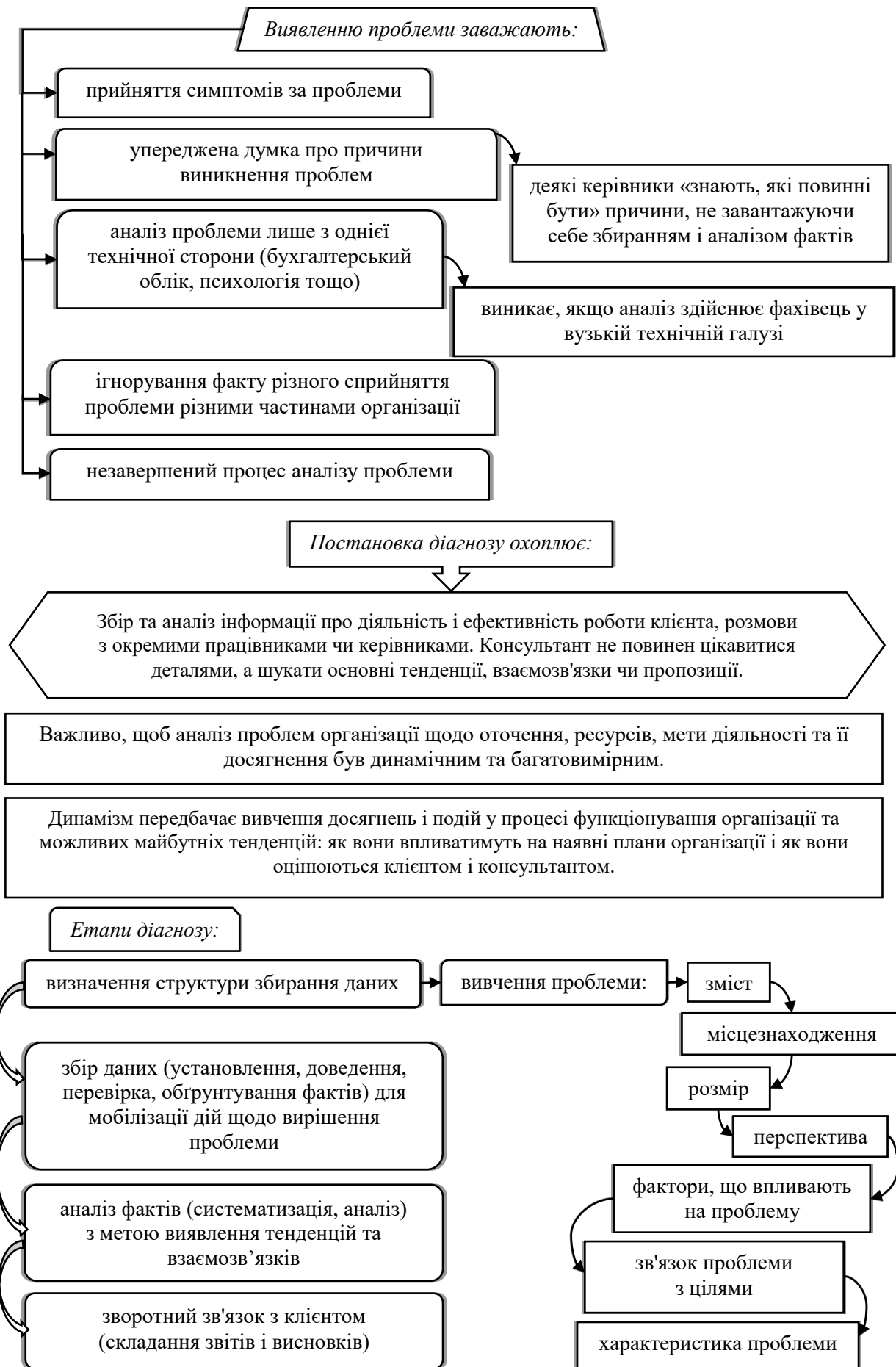


3.2. Організація процесів управлінського консультування та їх характеристика

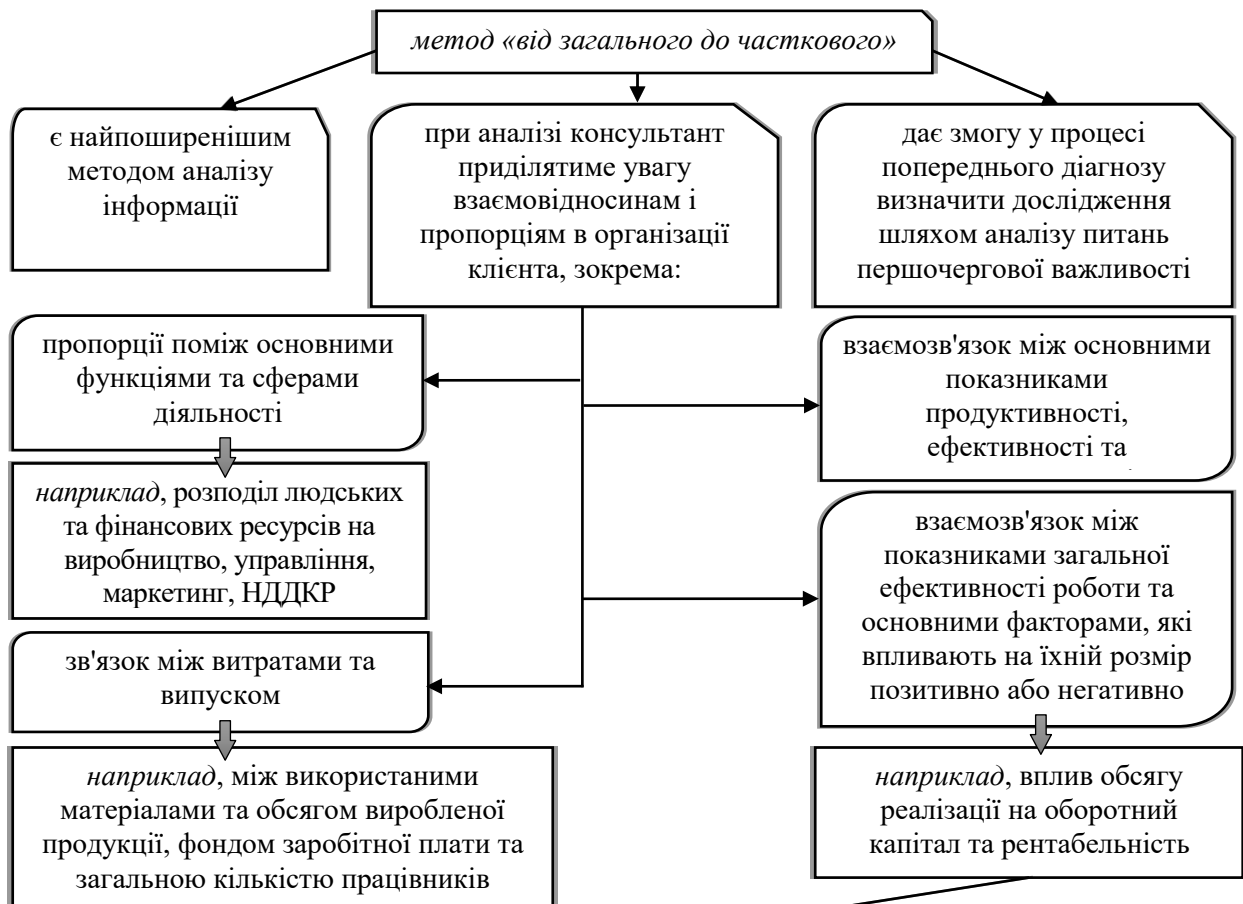






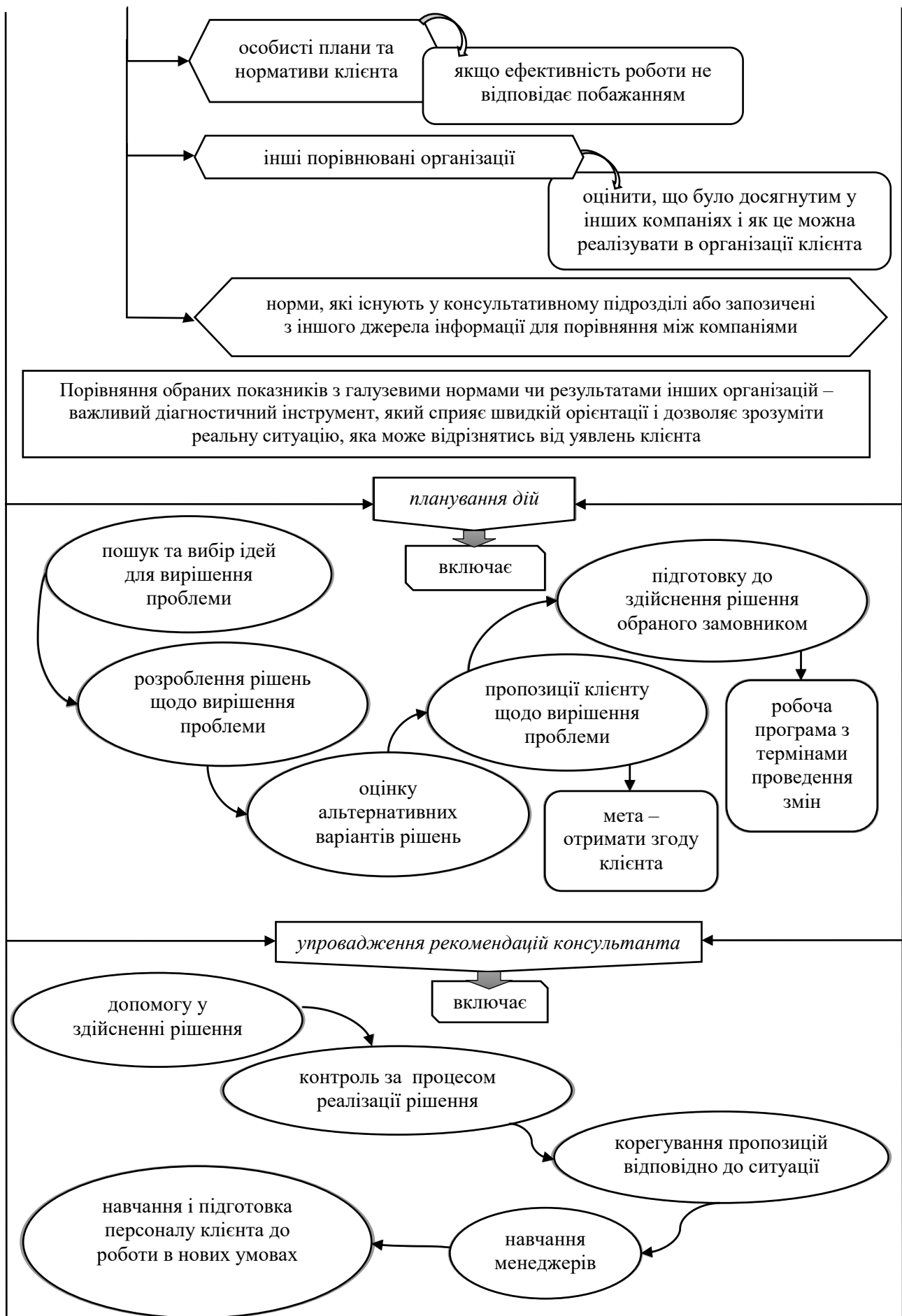


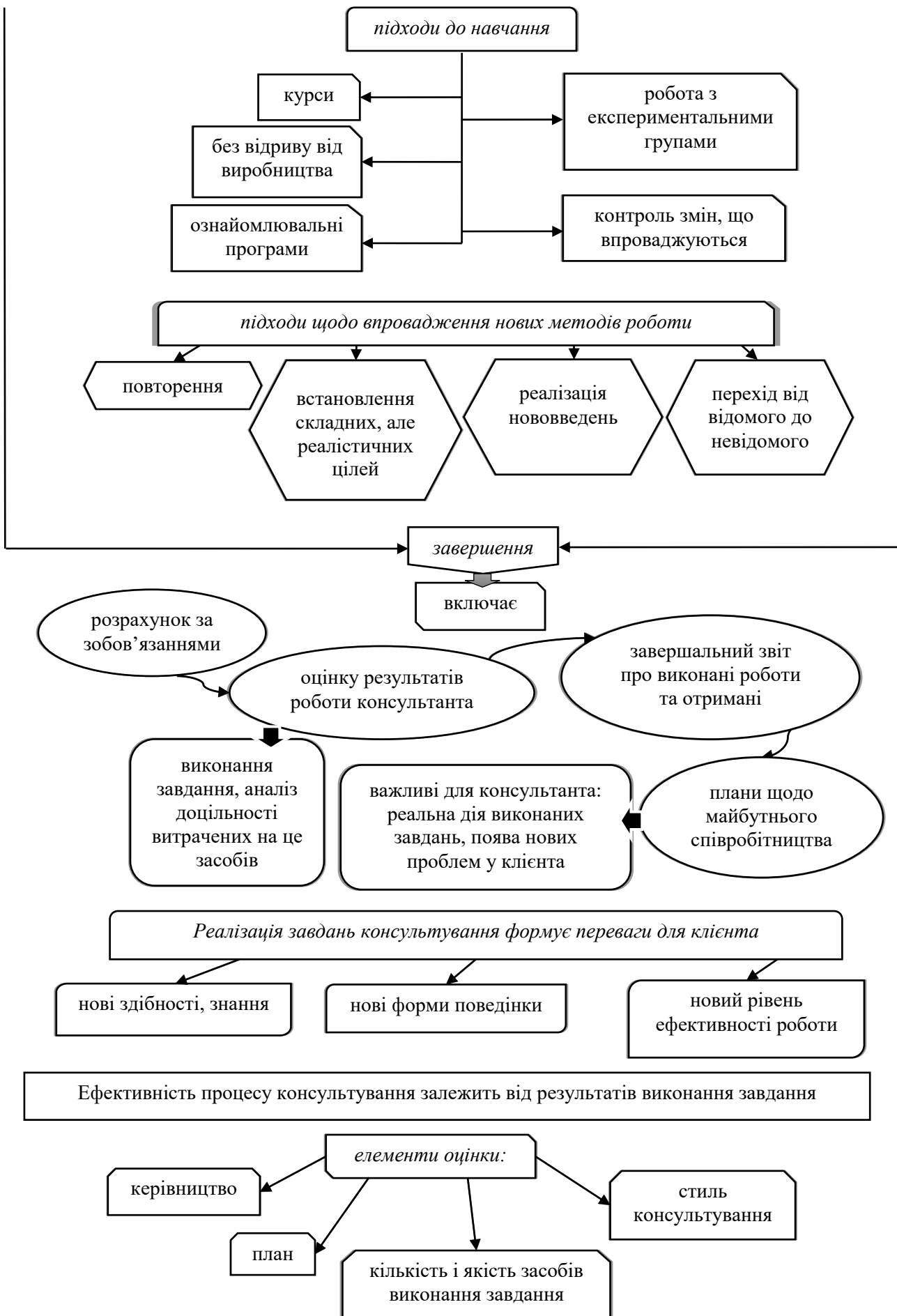
Консультанта особливо цікавлять майбутні можливості. Діагноз і подальша робота, що запропонована клієнту, повинні бути спрямовані на розкриття та задіяння цих можливостей.



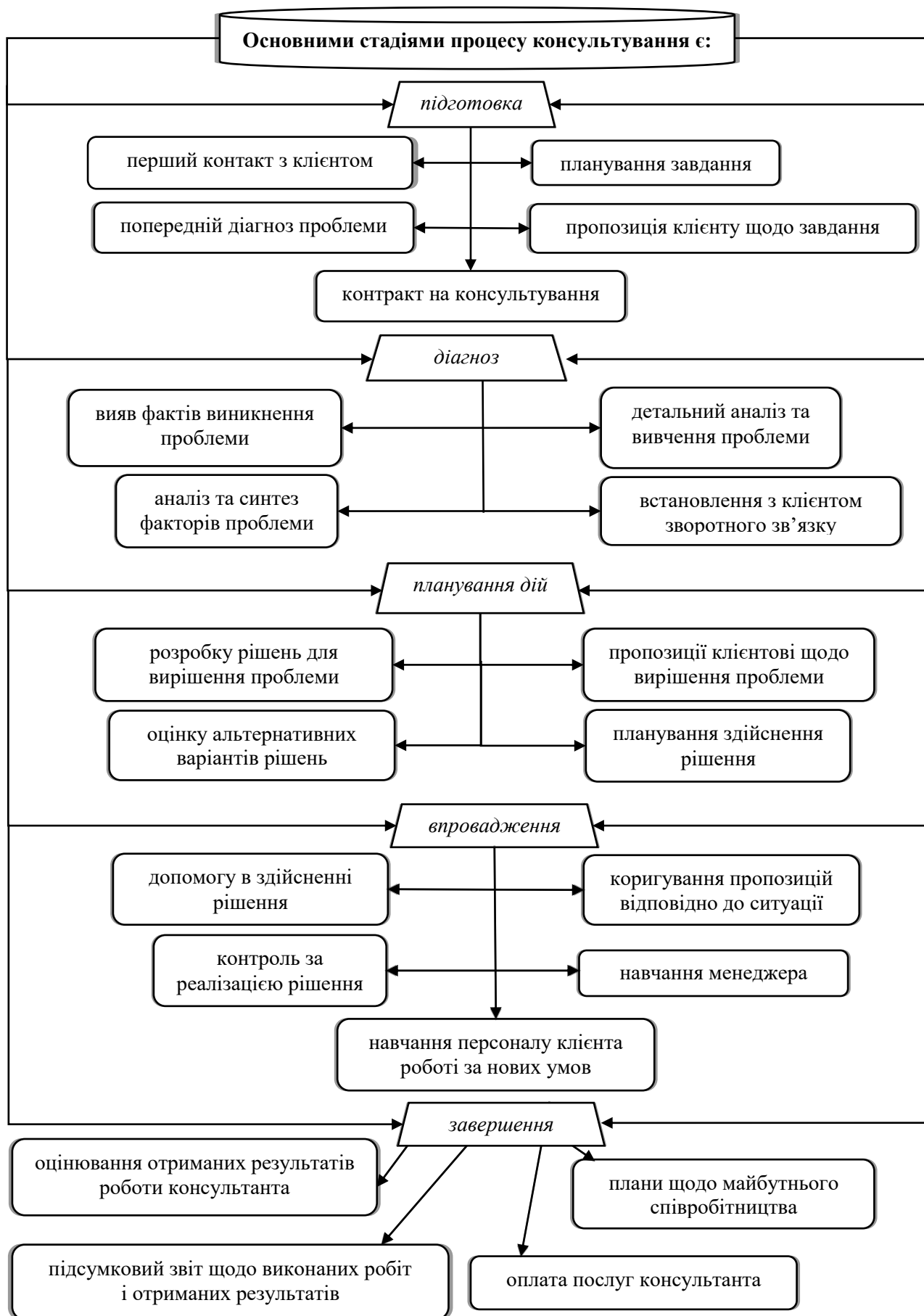
Усебічний, загальний підхід за необхідності поєднується з функціональним. Так, негативна фінансова ситуація на підприємстві може бути спричинена проблемами у функціональних сферах, неорганізованим процесом виробництва, неефективним процесом маркетингу, надмірними витратами на НДДКР, недостатністю чи високою вартістю капіталу або іншими факторами.

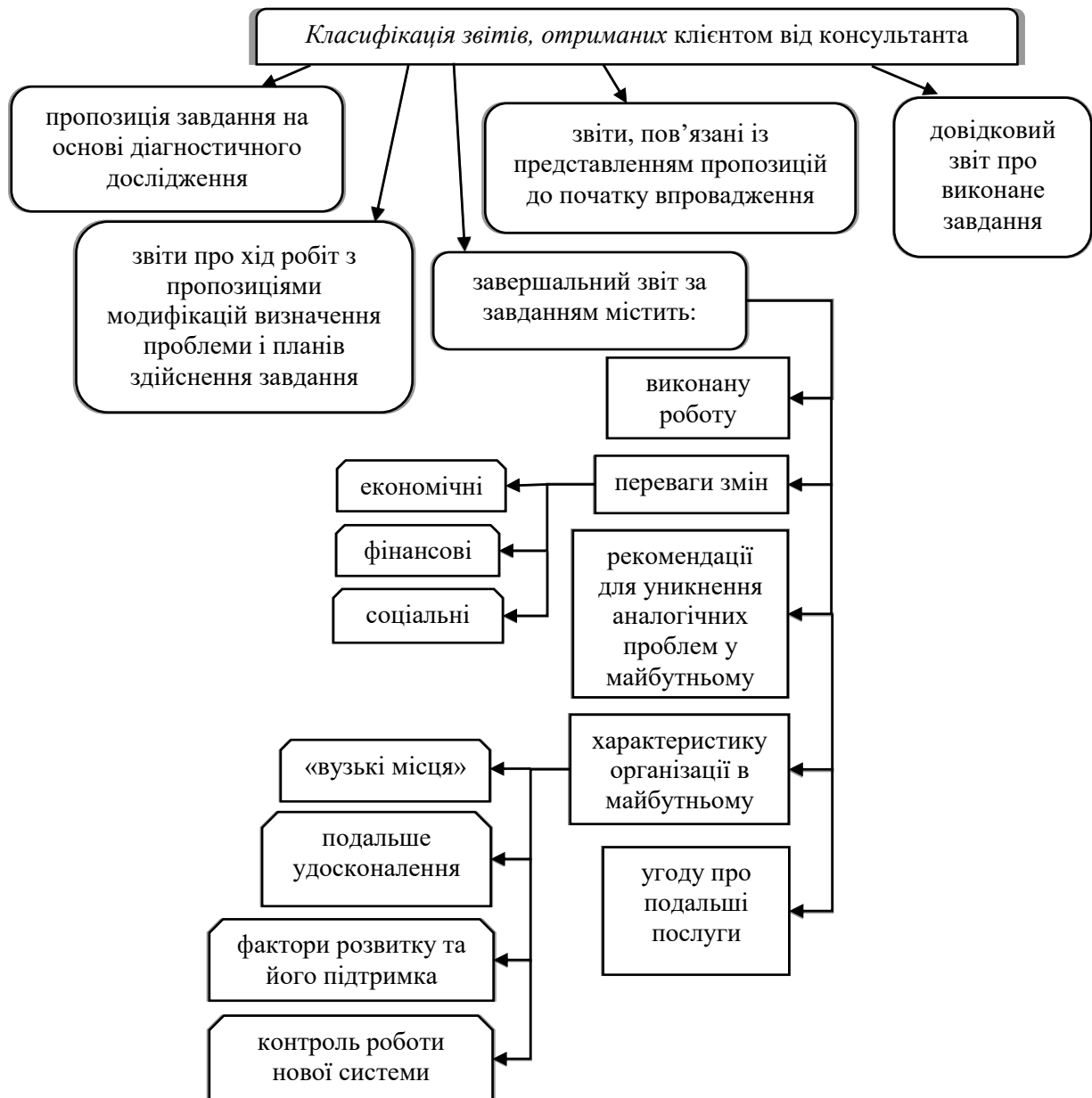
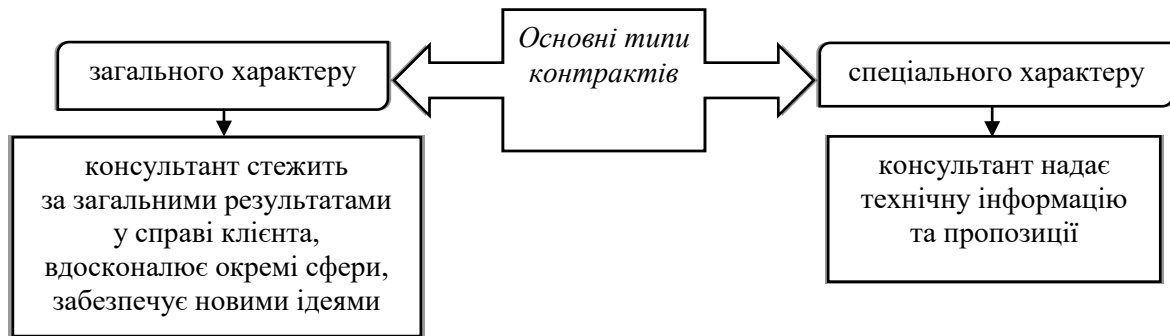


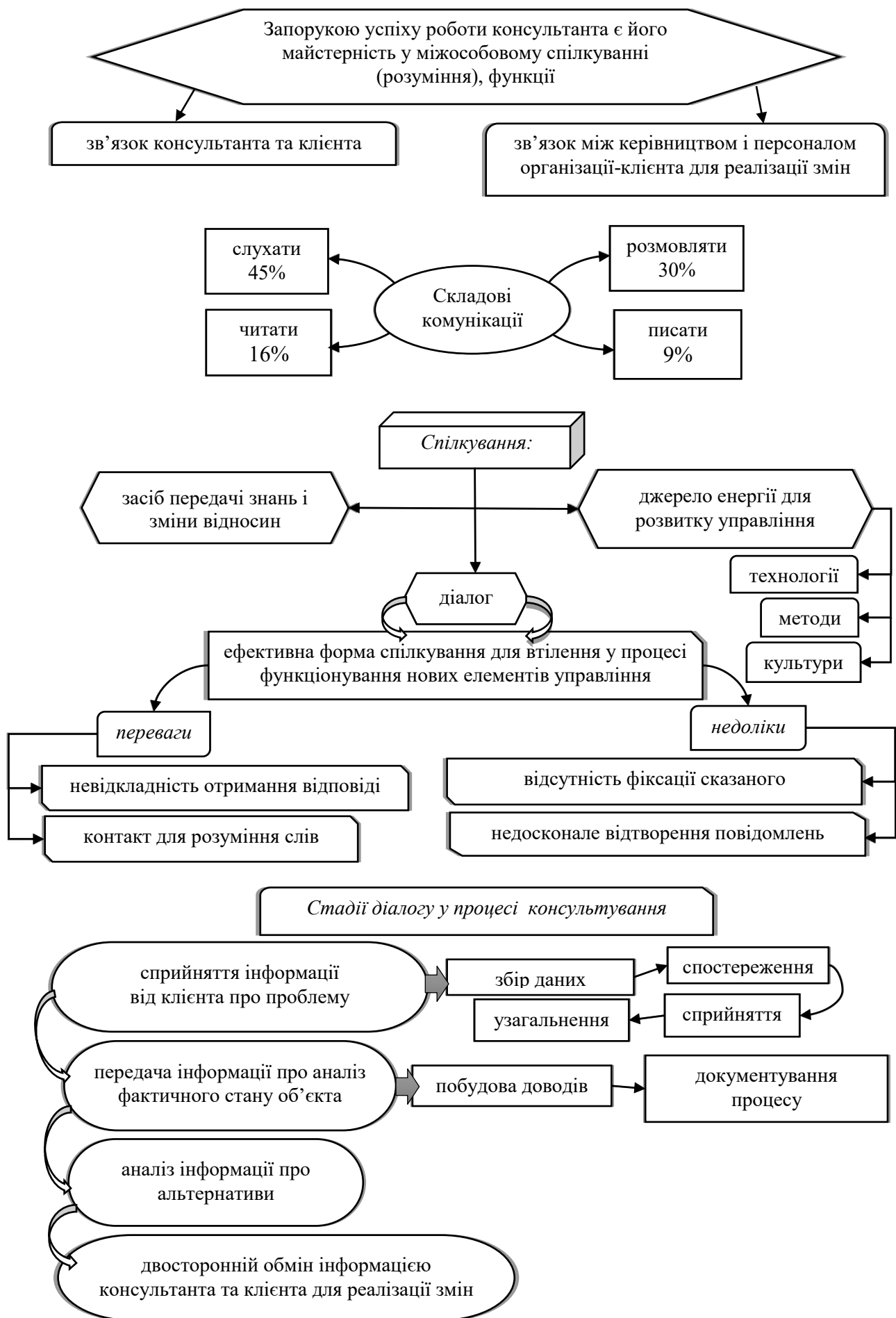




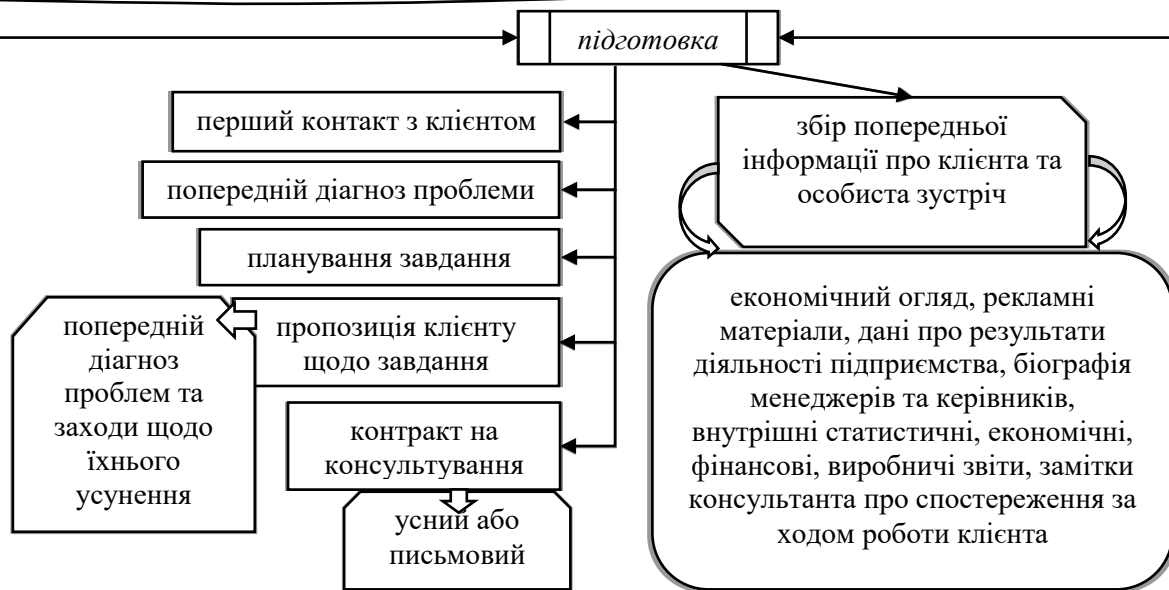
3.3. Стадії та етапи управлінського консультування



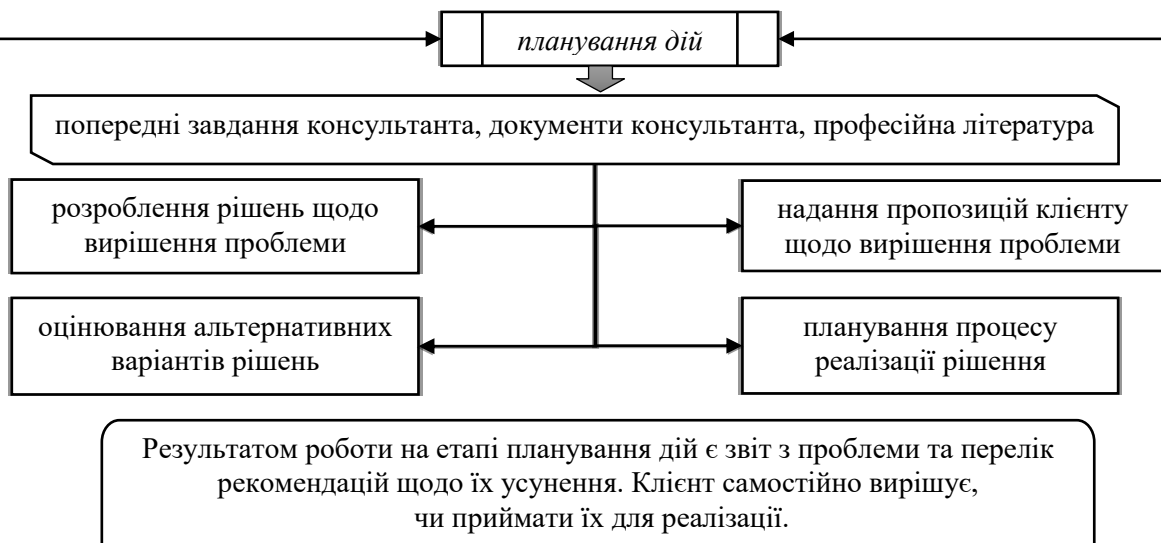
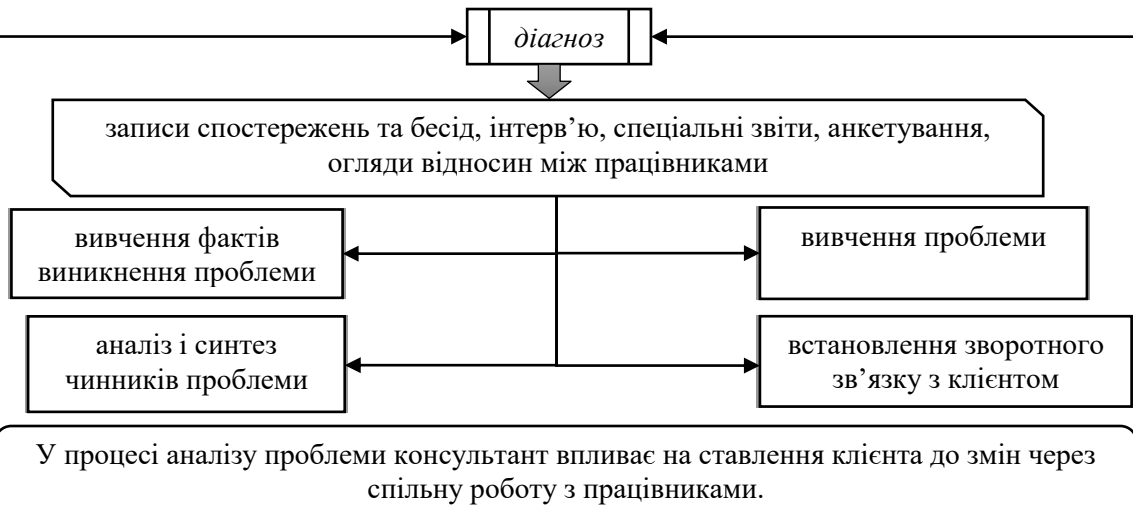


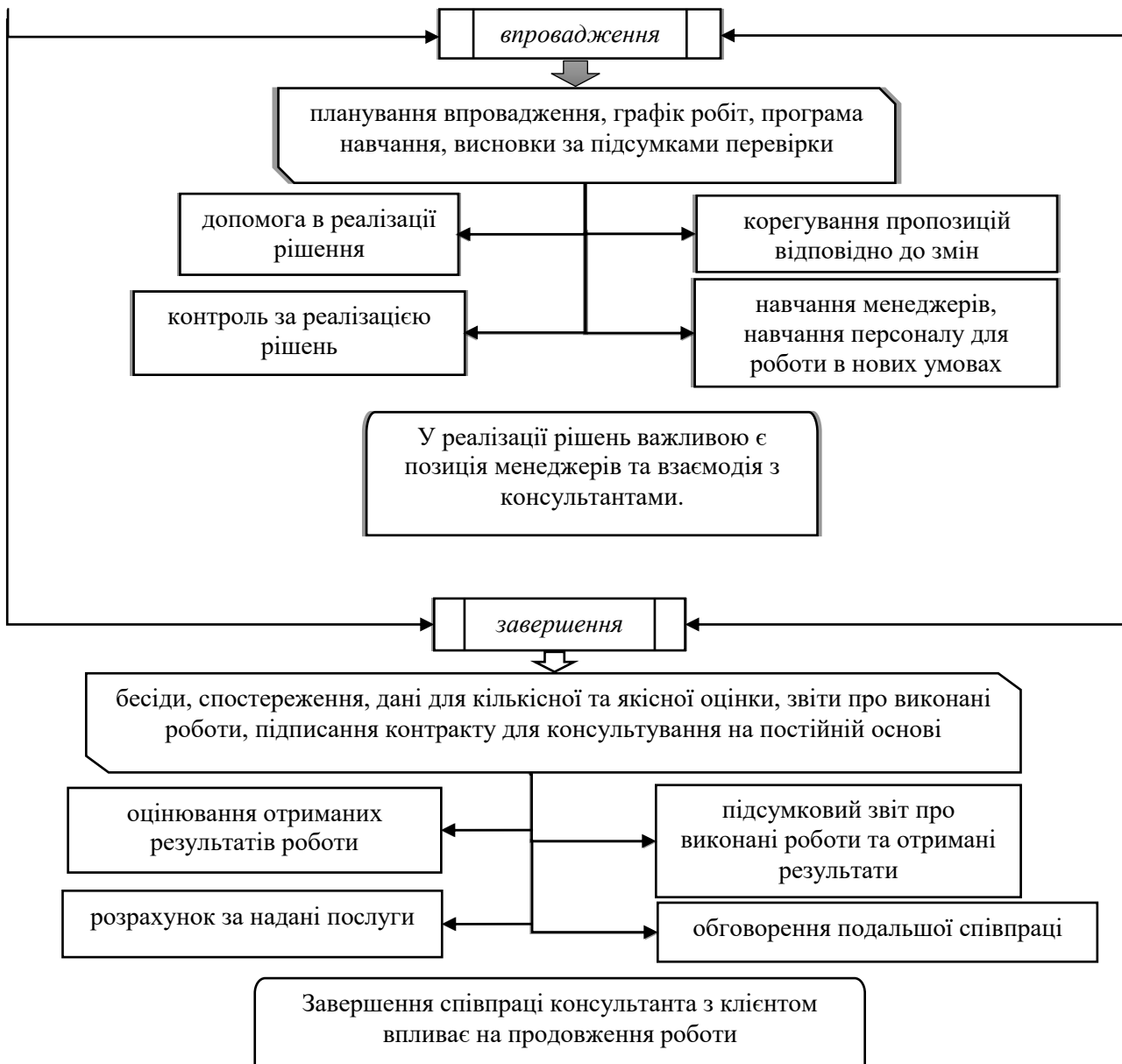


На кожному етапі процесу консультування є інформація, яка міститься в документах:

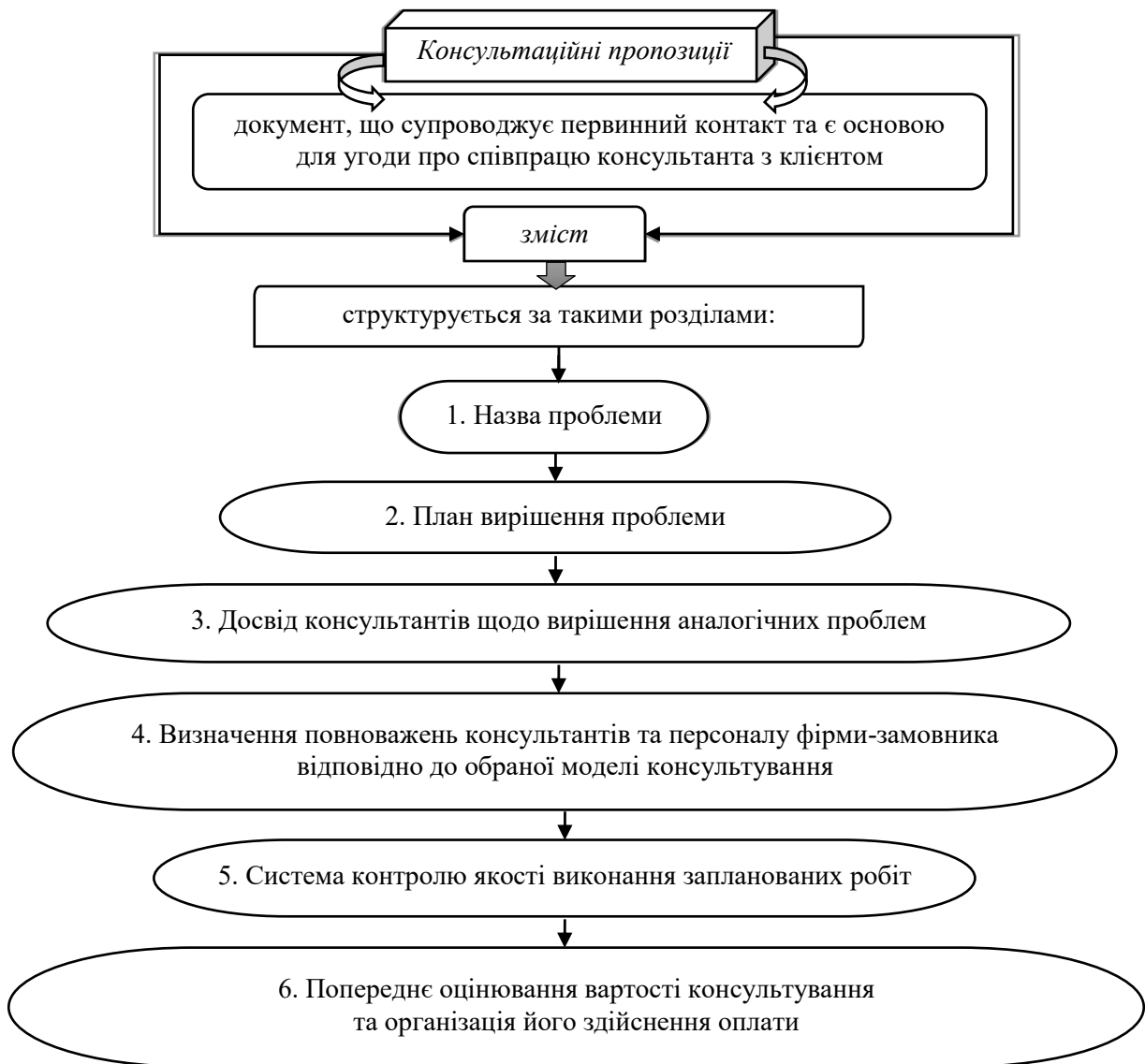


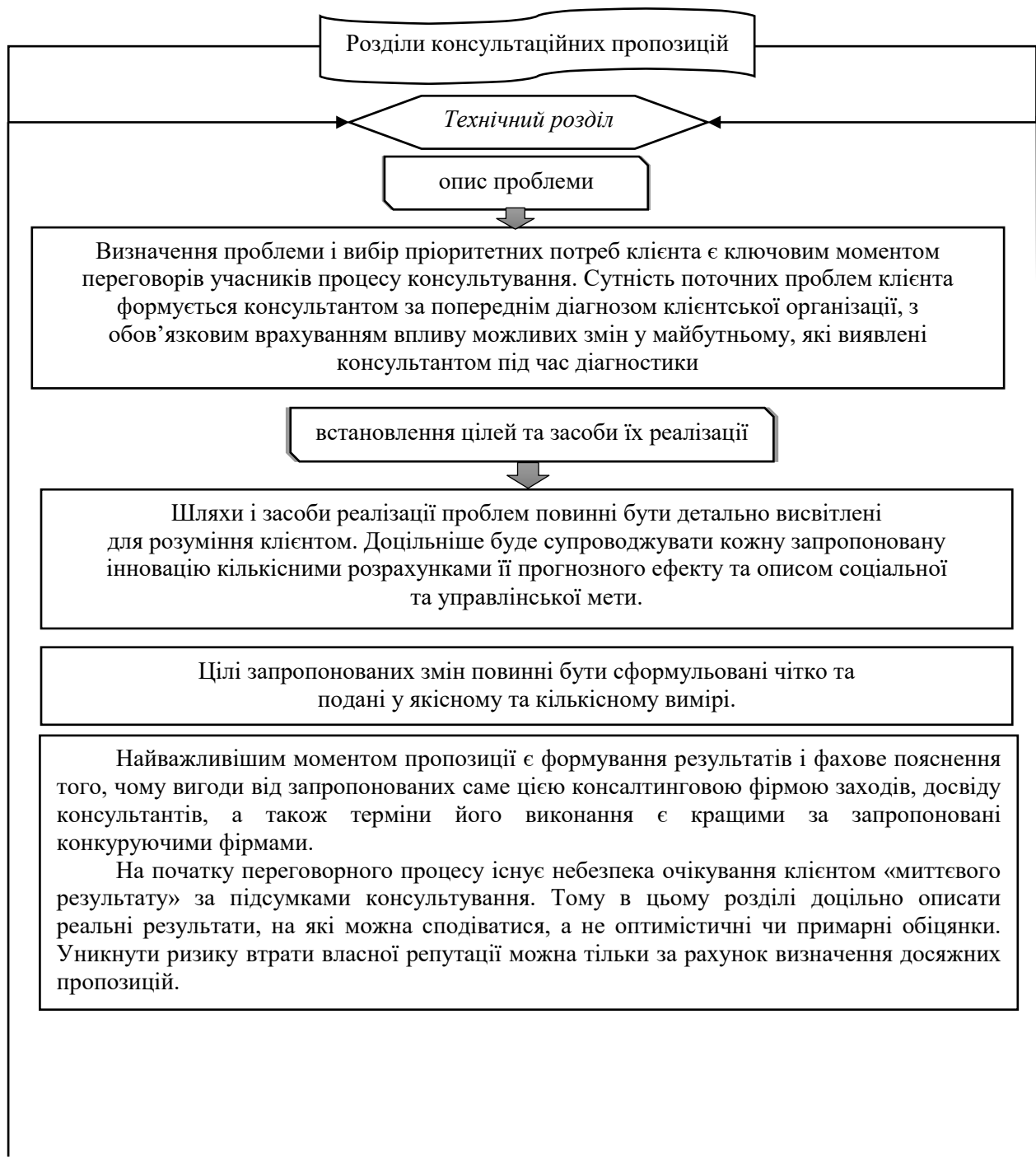
У випадку, коли клієнт звертається до консультанта, він дає доступ до необхідної інформації, при зверненні консультанта до клієнта відбувається попередній збір інформації про нього.

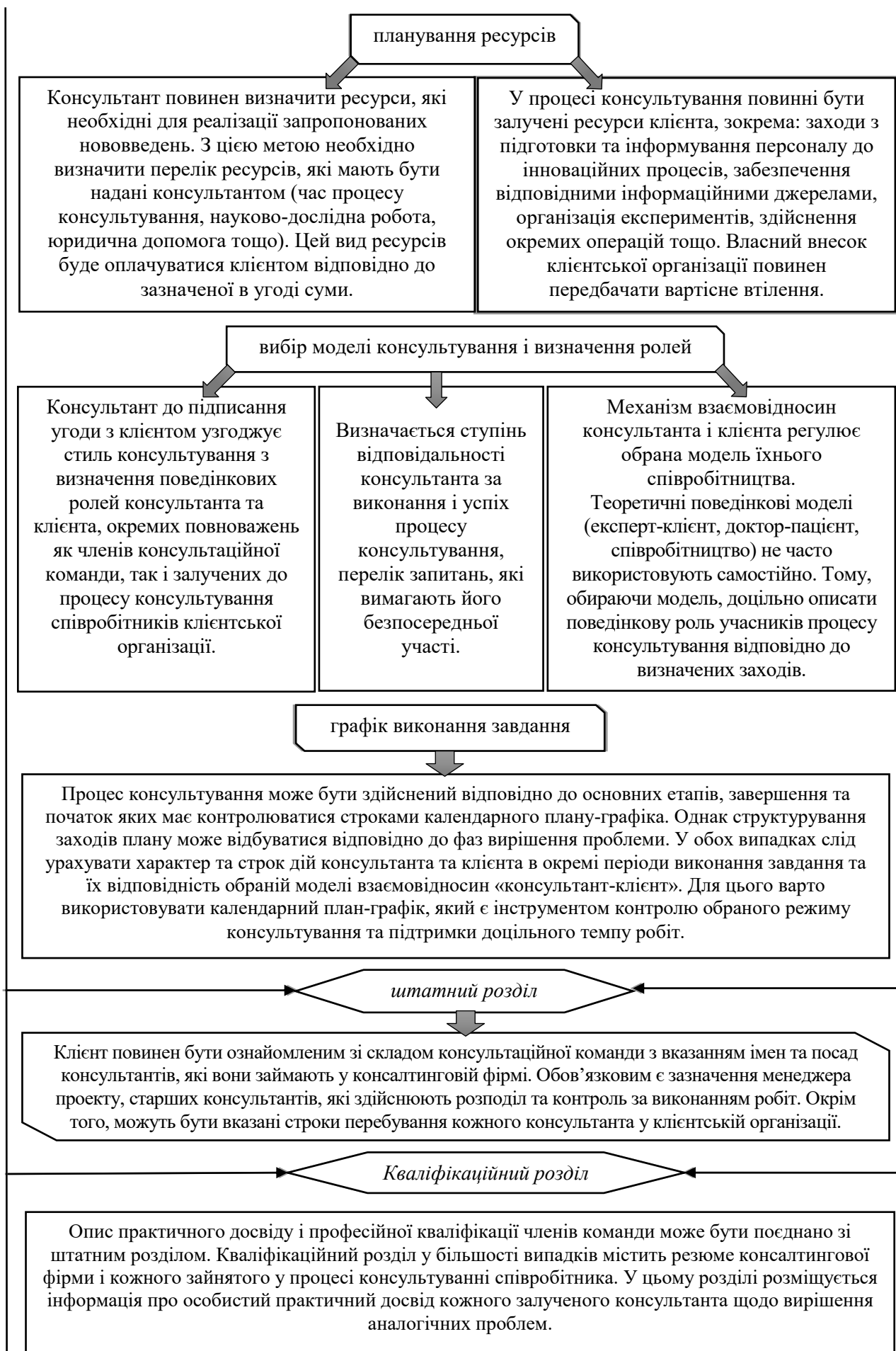


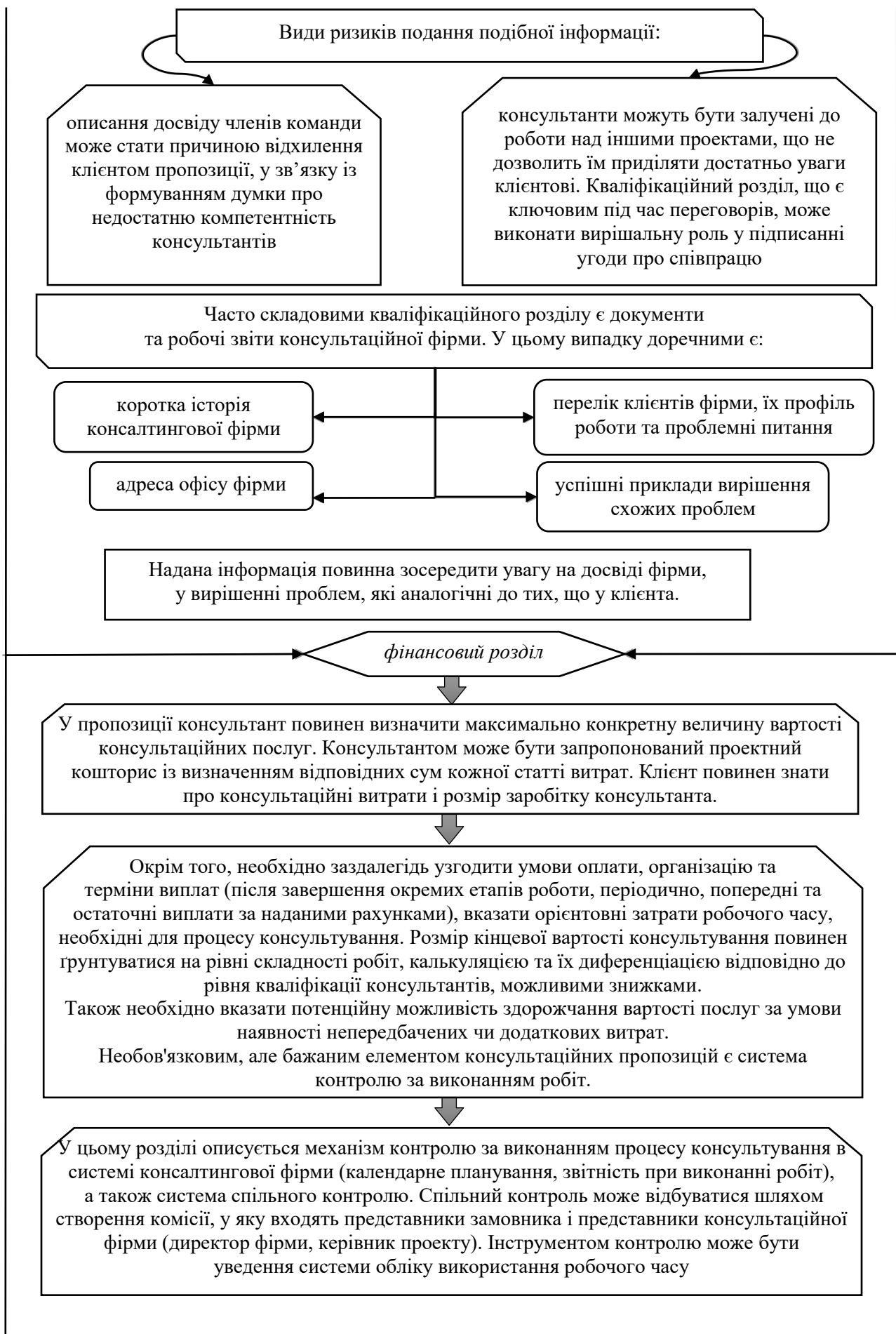


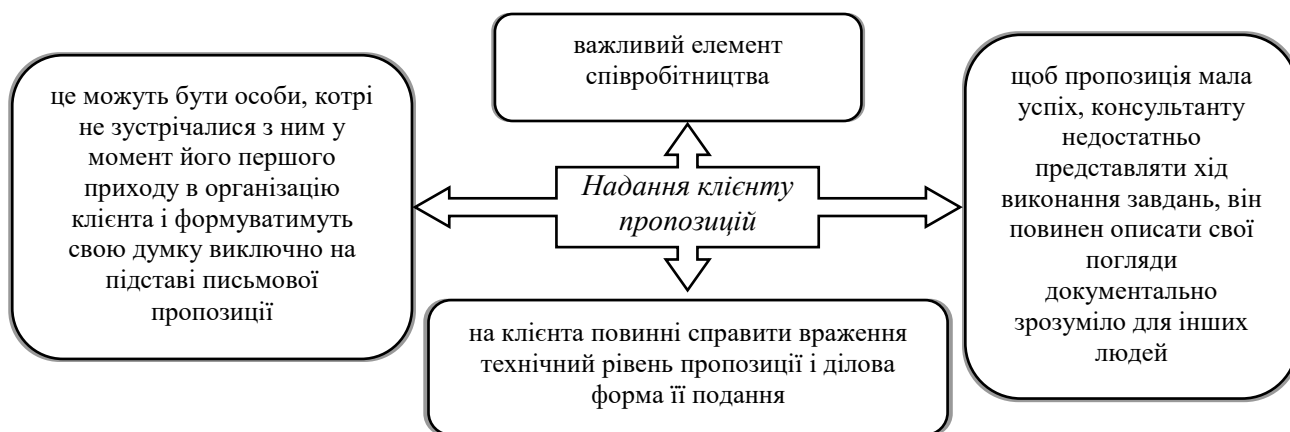
3.4. Розробка угод про консультування



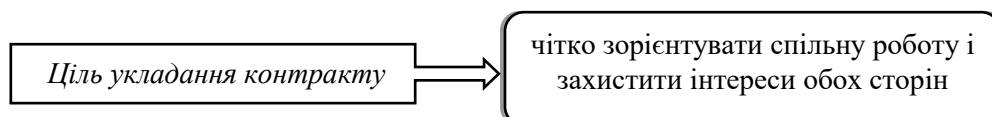






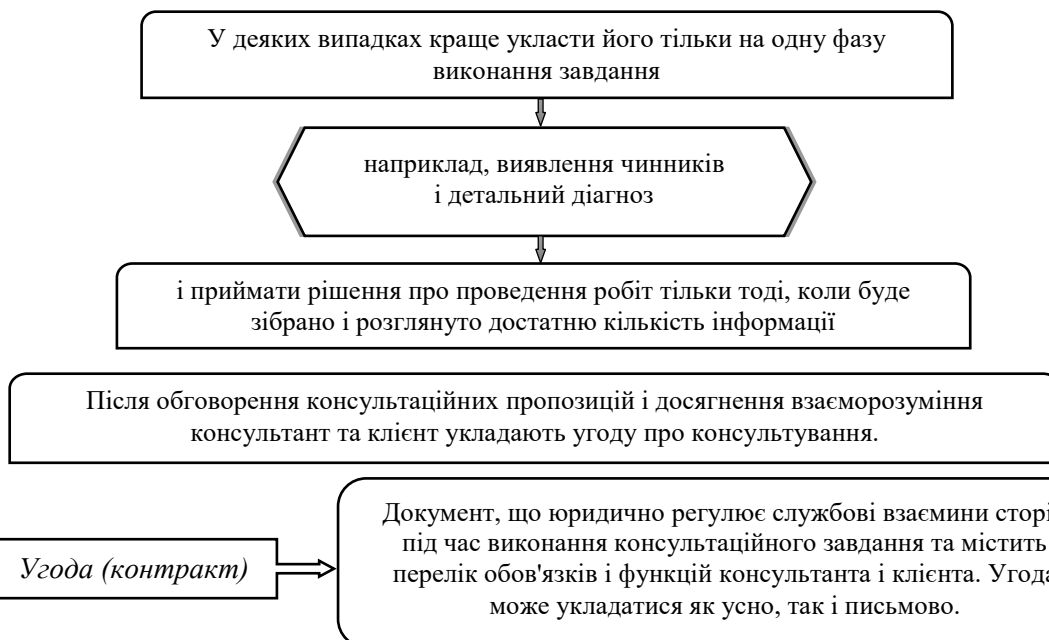


!	Фаза ознайомлення вважається успішно завершеною, якщо консультант і клієнт уклали угоду, у якій зобов'язалися працювати разом за завданням або проектом.
---	--



На будь-якому етапі виконання завдання характер і значення проблеми можуть змінитися, нові пріоритети можуть вийти на перший план. Можливості консультанта і клієнта і думка про те, який підхід до вирішення проблеми найбільш ефективний, також еволюціонують. Фаховий консультант не буде наполягати на продовженні роботи, передбаченої контрактом, якщо вона більше не потрібна і клієнт зазнає лише непотрібних витрат.

Яка б форма контракту не використовувалася, варто вирішити, за яких умов і яким чином консультант або клієнт можуть перервати контракт або запропонувати його перегляд.



!	Усна угода не дає змоги відтворити первинні умови співробітництва за відсутності свідків або неможливістю визначення ефективності роботи.
---	---

Письмова угода формальним або неформальним шляхом відображає характер умови консультанта і клієнта. Таким чином, якщо консультант відправляє клієнтові макет контракту і клієнт підтверджує свою згоду з його умовами, то угода вважається укладеною у формі простого неофіційного контракту

У цьому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів:

Пропозиції

якщо консультант пропонує на розгляд клієнта макет контракту, то останній повинен підкреслювати прийнятність консультаційних ідей

пропозиції консультанта, які подаються у контракті, повинні бути чітко сформульованими, з детальним описом запропонованих заходів

Прийняття

Прийняття запропонованого макету угоди має бути зафіксованим. Для цього можна передбачити ратифікацію майбутнім клієнтом угоди та визнання ним усіх визначених у ній умов.

У окремих ситуаціях прийняття може бути частковим і контракт матиме силу лише у деяких моментах. Контракт можна вважати прийнятим, якщо клієнт дозволив виконувати частково або повністю умови поданої консультантом угоди, навіть якщо не було отримане письмове підтвердження.

Цей спосіб укладання угоди супроводжується певним ризиком і може бути використаний лише за наявності професійної довіри і впевненості сторін у взаємній у діловій порядності.

Винагорода

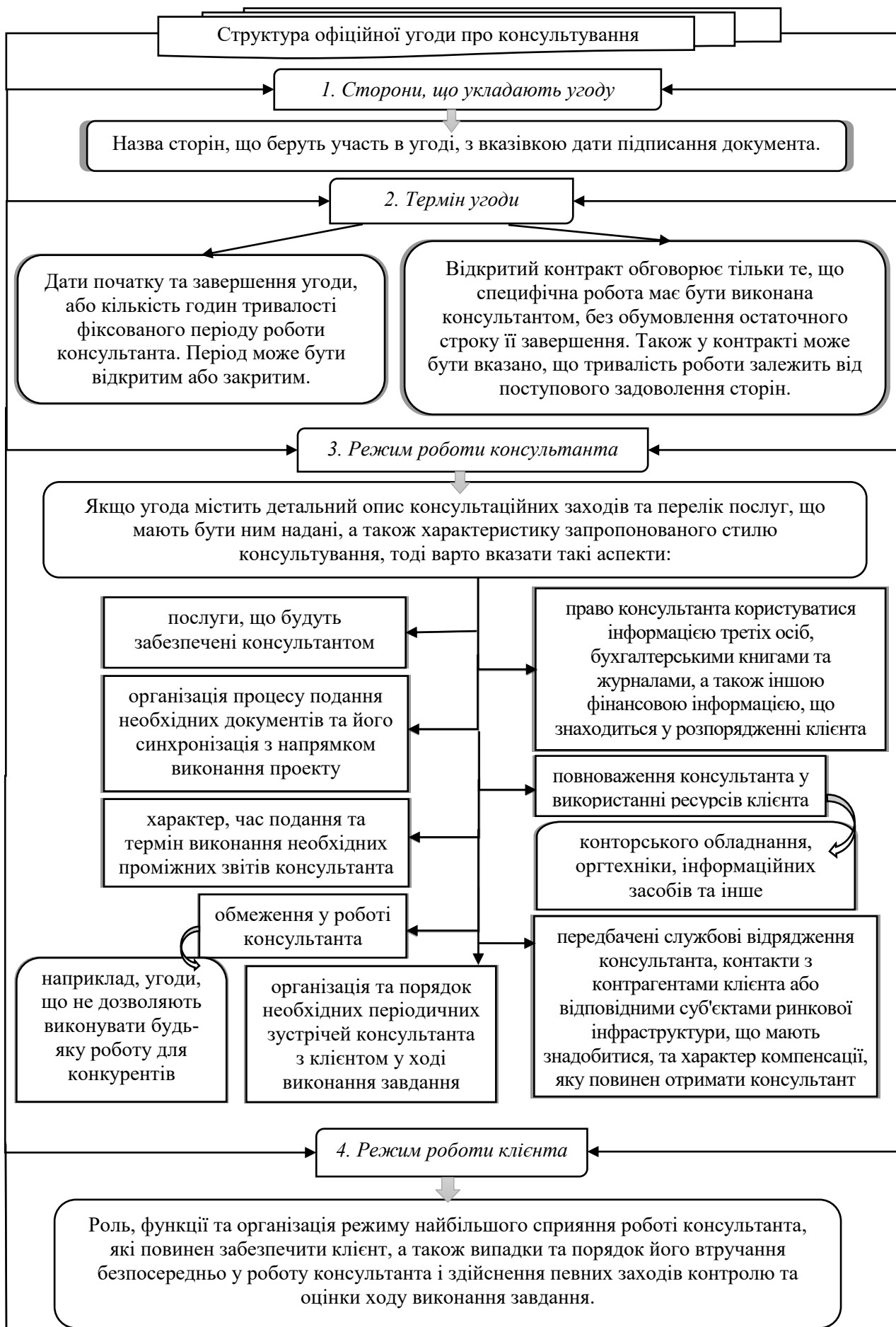
Винагородою має бути дещо цінне, обіцяне або надане клієнтом консультантові в обмін за його послуги. У контракті має бути визначено фінансовий обв'язок перед консультантом за його роботу.

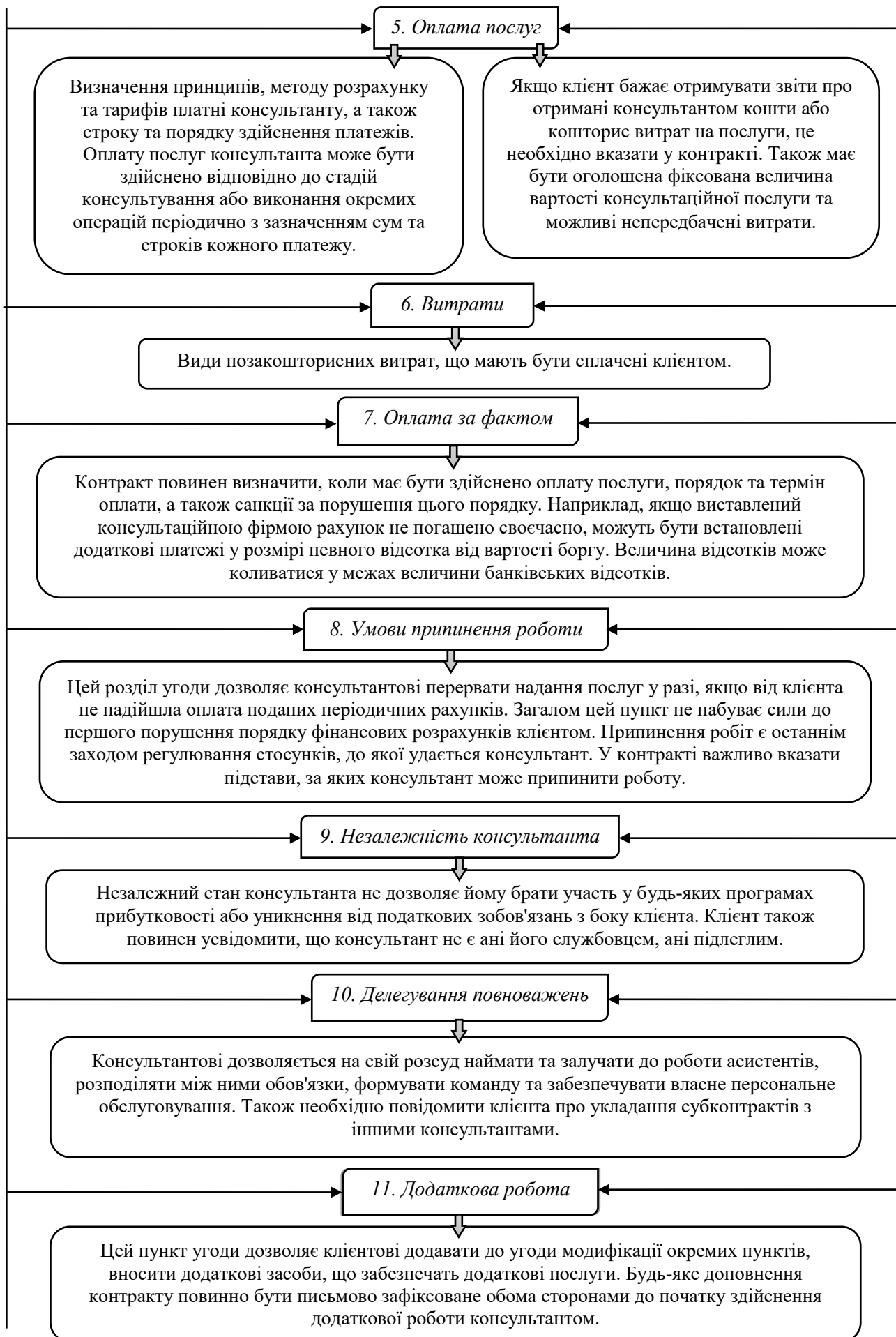
Компетенція

Угода не може бути підписана, якщо її розглядають люди з недостатнім рівнем компетентності, зокрема неповнолітні, психічно хворі або особи, які під час прийняття угоди перебувають у стані алкогольного сп'яніння. Вік, достатній для юридичних прав підписання контрактів, регулює чинне законодавство.

Правомочність

Контракт, який укладено з метою здійснення протизаконних дій та операцій, є недійсним. Наприклад, якщо колом бізнесменів укладено угоду про цінову змову на своєму ринку, і однією з осіб порушено контракт, то проти останньої не може бути вжито юридичних санкцій, оскільки предмет угоди заборонений державним законодавством.





12. Конфіденційність

Консультант та його помічники зобов'язуються зберігати конфіденційність будь-якої інформації, що надається консультантові та стосується проекту, а також до комерційної таємниці клієнта.

13. Монопольне використання

Цей пункт стверджує монополію клієнта у використанні матеріалів та ідей, що продані йому консультантом. Може статися так, що відхилені у рамках цього проекту пропозиції консультанта можуть бути пізніше використані клієнтом у інших проектах. Це не відповідає інтересам консультанта, тому контрактом має бути передбачено, що відхилені ідеї мають залишатися власністю консультанта.

14. Обмеження відповідальності консультанта

За необхідності консультант може проголосити, що будь-яка відповідальність за порушення угоди чи допущені помилки залежить від вартості заподіяної шкоди. Також можна встановити спеціальний максимум, який консультант зобов'язаний сплатити у разі провини у збитках.

Однак слід зважати внески до фонду страхування цивільної відповідальності професіонала від помилок та змін і встановлений порядок страхових виплат та захисту консультанта.

15. Форс-мажорні обставини

Контрактом мають бути передбачені ситуації, коли жодна зі сторін не спроможна контролювати порушення (нешасні випадки, стихійні катаклізми, затримка з боку постачальників та ін.). У цьому випадку консультант і клієнт повинні захистити себе у разі поразки проекту.

16. Реклама

Слід обумовити обмеження використання імені клієнта для власного маркетингу консультанта без письмової згоди на це клієнта.

17. Арбітраж

Процедура вирішення спорів у разі непорозуміння сторін та порушення будь-яких пунктів угоди. Традиційно для вирішення суперечливих питань залучається третя незалежна особа (арбітр), яка має бути обрана за встановленими контрактом критеріями та з певною оплатою послуг.

18. Відповідність законодавству

У контракті слід зазначити, що він відповідає нормам чинного законодавства регіону.

19. Розірвання угоди

Будь-яка сторона може розірвати виконання своїх обов'язків, вказаних у контракті, після письмового повідомлення про це іншій стороні протягом декількох днів. У повідомленні мають бути вказані причини і підстави, за якими сторона припиняє свої відносини.

20. Підписання угоди

Під час підписання угоди представники кожної сторони повинні мати для цього відповідні повноваження та посаду, що вказана в контракті. Документ повинен мати печатки компаній консультанта і клієнта, якщо ці компанії досить великі.

З огляду на тему та мету консультування, специфіку клієнтської організації та особливості ділових стосунків консультанта і клієнта, а також обраний стиль і спосіб консультування, усі види консультаційних угод можна умовно поділити на сім груп.

Види консультаційних угод

Угода, що триває

Цей вид контракту застосовують у разі необхідності регулярного відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультування менеджерів вищої та середньої ланки. За такого способу організації договірної роботи консультант відвідує компанію клієнта 2-3 рази на місяць та практично є постійним незалежним членом вищої керівної групи.

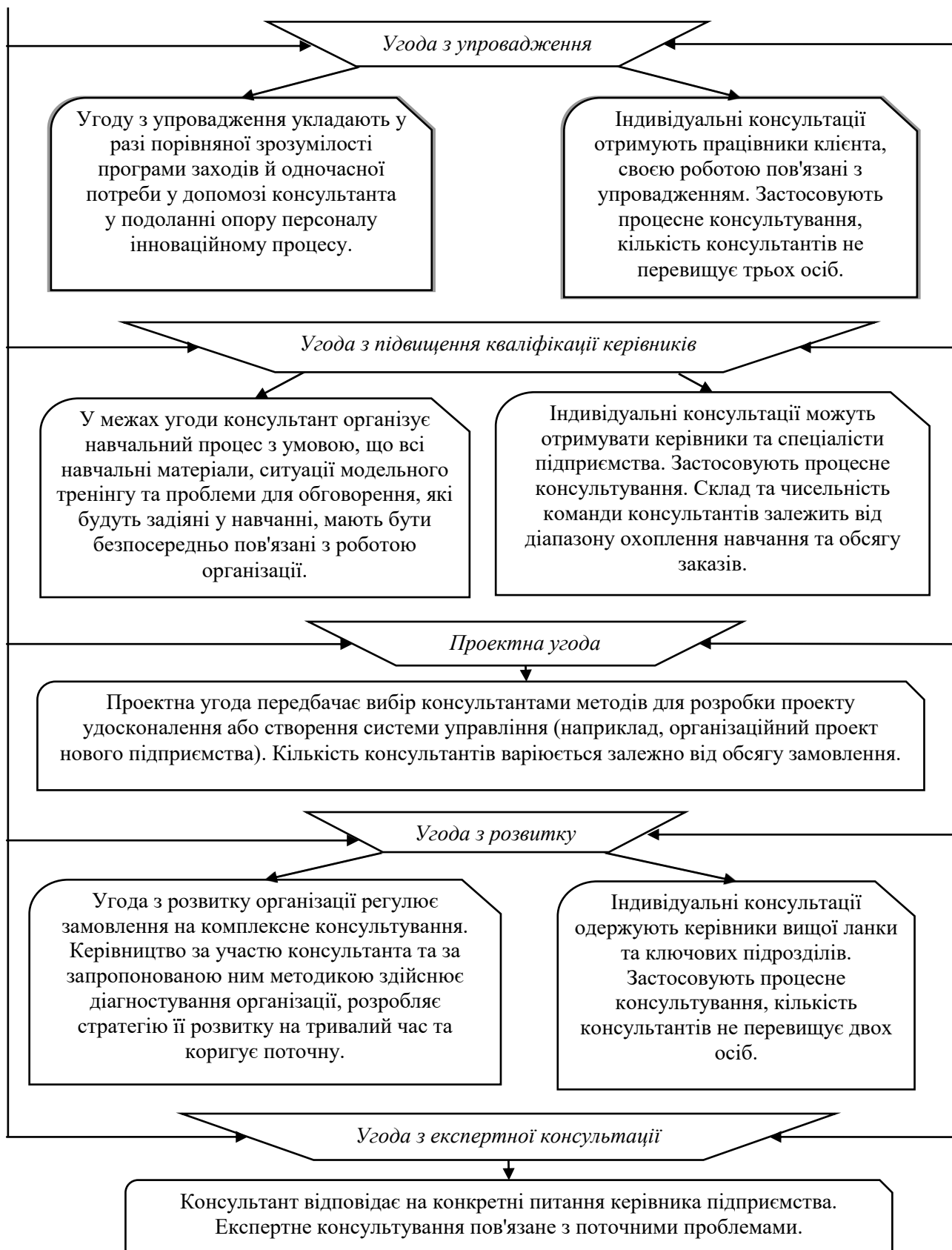
Тема та мета консультаційного завдання формується залежно від поточних або перспективних проблем підприємства. Консультант може брати участь у довгострокових проектах, розробці плану стратегічного розвитку підприємства чи вирішенні інших питань. Для персоналу клієнта, який бажає отримати індивідуальну консультацію, спосіб консультування має визначатися у робочому порядку, відповідно до змісту локальних проблем.

Діагностична угода

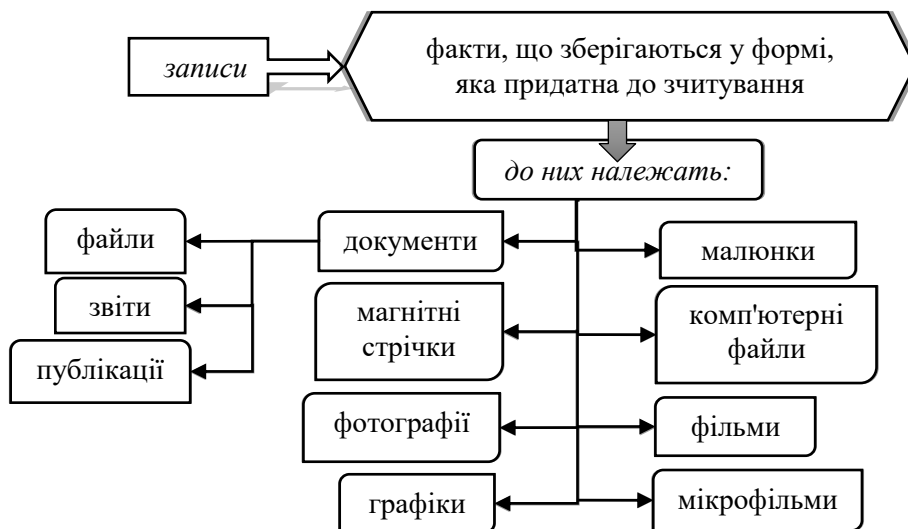
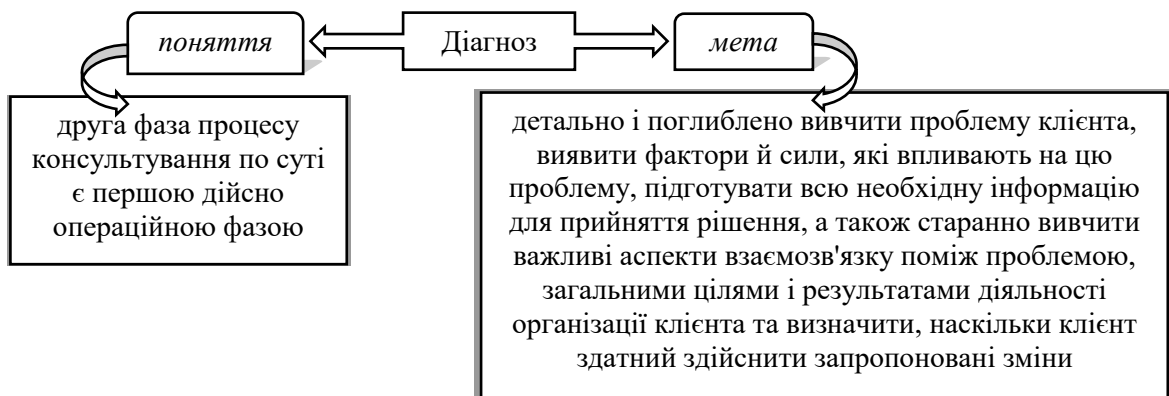
Залежно від виду діагностики угода може поділятися на:

одноразову діагностику, яка може становити окреме замовлення або перший етап комплексного контракту і проводитися за схемою здійснення загальної діагностики

повторну діагностику, під час проведення якої група консультантів відвідує підприємство регулярно. Метою повторного діагностування є з'ясування та роз'яснення проблем клієнта, причин їх виникнення та тенденцій розвитку у довгостроковому періоді. За необхідності можуть надаватися індивідуальні консультації. Робоча група консультантів складається з двох-трьох осіб.



3.5. Діагноз проблеми



Факти із записів можна одержати шляхом пошуку.

Інформацію можна отримати через сприймання подій і умов, які піддаються спостереженню та запам'ятовуванню.

«енциклопедія знань»

Інформація, що знаходиться у пам'яті людей, що працюють в організації-клієнта, пов'язані з нею чи просто можуть надати інформацію, корисну для консультанта (наприклад, для порівняння). Вона охоплює досвід, думки, переконання, враження та інше. Ці дані консультант отримує за допомогою опитування.

Спостереження

Метод, що використовується для придбання інформації, яка важко піддається запису. Консультант відвідує заходи і спостерігає за перебігом подій, щоб потім надати пропозиції щодо поліпшення ситуації. У консультуванні щодо процесів можна виявити групові процеси і форми поведінки, що пов'язані з певною проблемою.

За допомогою спостереження консультант одержує інформацію про:

розміщення підприємства,
складських приміщень і контор

умови роботи (шум, освітлення,
температура, вентиляція)

методи роботи

ставлення і поведінку керівників
вищої і середньої ланок,
контролерів, спеціалістів і робочих

трудова дисципліна і
темп роботи

міжособистісні й міжгрупові стосунки

Неможливо починати спостереження за працівниками без попередження. Консультант спостерігає за нахилами, упередженнями персоналу, аби зрозуміти їх вплив на певні проблеми і отримати підтримку з їхнього боку. Під час опитування консультанта мають цікавити такі аспекти, як:

досвід, переконання,
ступінь впевненості у собі

бажання співробітництва

симпатії та антипатії

стиль керівництва
→ диктаторський,
демократичний
чи лояльний

особисті інтереси і
можливості

ступінь новаторства і
оригінального мислення

люди, яких
респондент поважає
чи не поважає

сприйнятливості до нових ідей

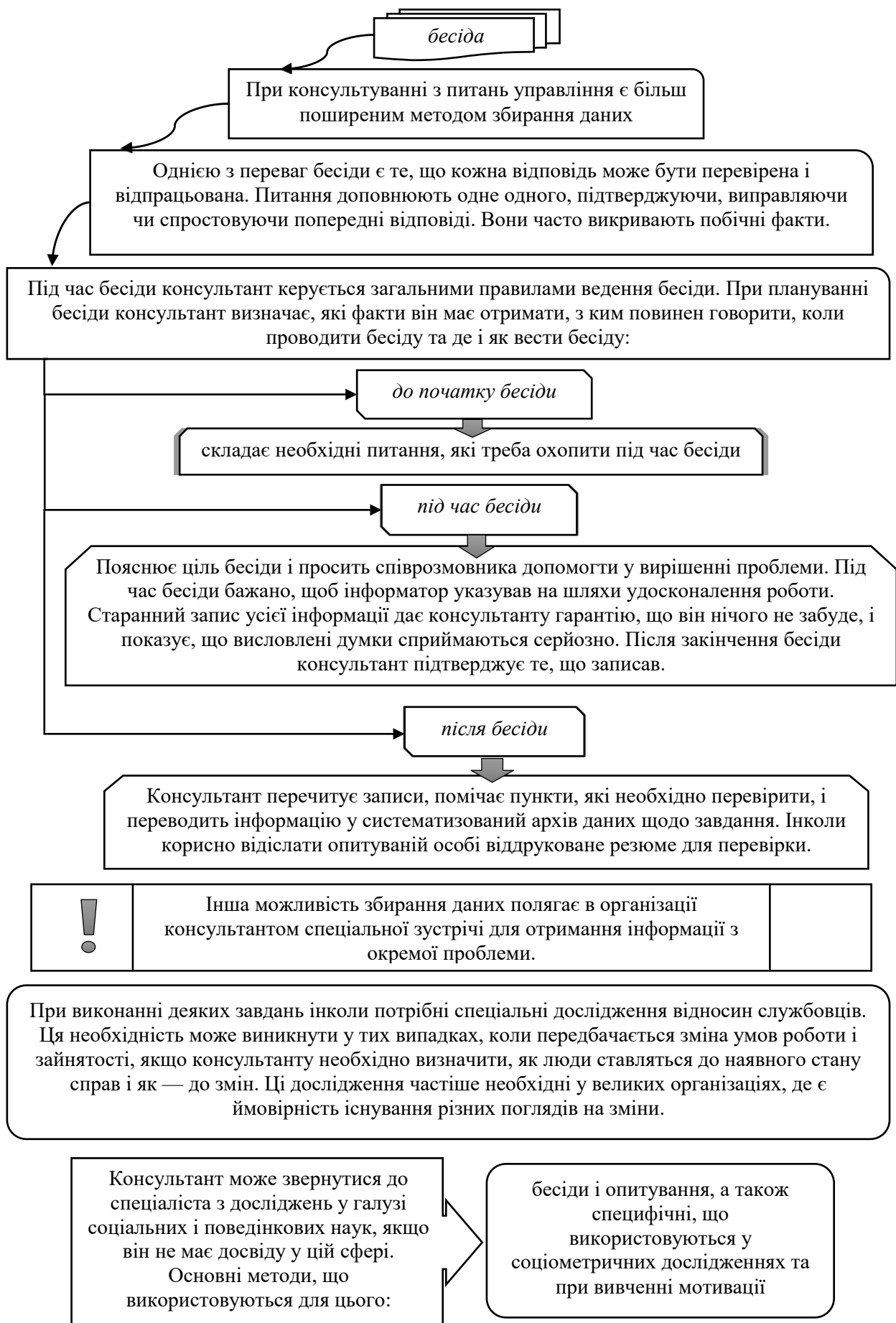
листи опитування

Під час
консультування з
питань управління
іноді
використовуються.

Вони дозволяють
отримати
обмежену
кількість
інформації від
великого кола
осіб. Але вони
придатні для
збирання тільки
простих фактів.

Для розробки такого
листа консультант
повинен точно виявити,
яка інформація йому
потрібна, як він буде її
використовувати і як
будуть класифікуватись
і узагальнюватись
відповіді.

Бажано
отримувати
відповіді у
вигляді «так» чи
«ні» або цифр.
Якщо потрібні
довгі відповіді,
корисно додати
список імовірних
відповідей.





Ще один метод отримання інформації — **оцінка**, на неї необхідно зважати, якщо доведених фактів немає або їх важко здобути. Оцінки найкраще роблять виконавці. Тому консультант повинен проаналізувати оцінки з різних джерел та зробити власні висновки стосовно проблеми.

Дані про події і тенденції, що не залежать від підприємства, яке вивчається, можуть бути отримані із компетентних спеціалізованих джерел, таких, як банки, науково-дослідні інститути та ін. Консультант повинен обережно обирати зовнішні джерела оцінок, тому що не всі вони мають однаковий ступінь надійності.

Методу експертних оцінок застосовують тоді, коли інші методи не дають змоги вивчити ситуацію достатньо або ситуація повторюється та добре знайома експерту, а суб'єктивні оцінки можна перевірити іншими методами.

До основних методів експертного оцінювання належать

анкетування
та інтерв'ю

дискусія

метод Дельфі (методи
опитування)

Консультаційна діагностика використовує також методи вимірювання.

Орієнтовно можна визначити основні етапи організації і проведення експертного оцінювання, їх послідовність і склад змінюються залежно від реальних умов і обмежень:

Визначення цілі експертизи і розробка організації та методики процедури опитування. На цьому етапі встановлюються:

завдання, що мають бути вирішені

терміни виконання робіт

фінансове і матеріальне забезпечення

місце і час проведення опитування

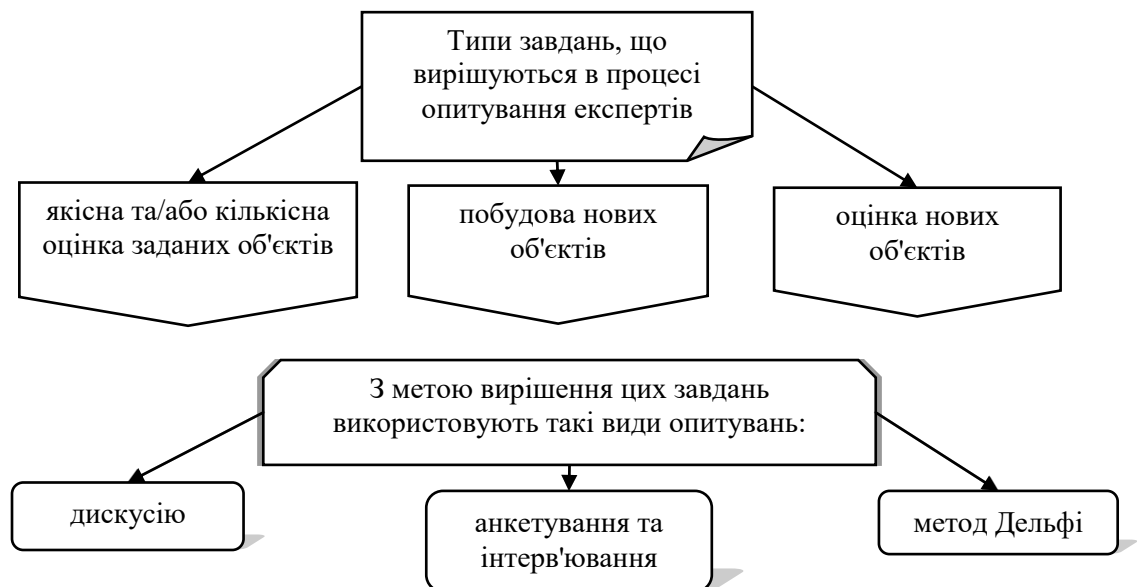
кількість турів опитування

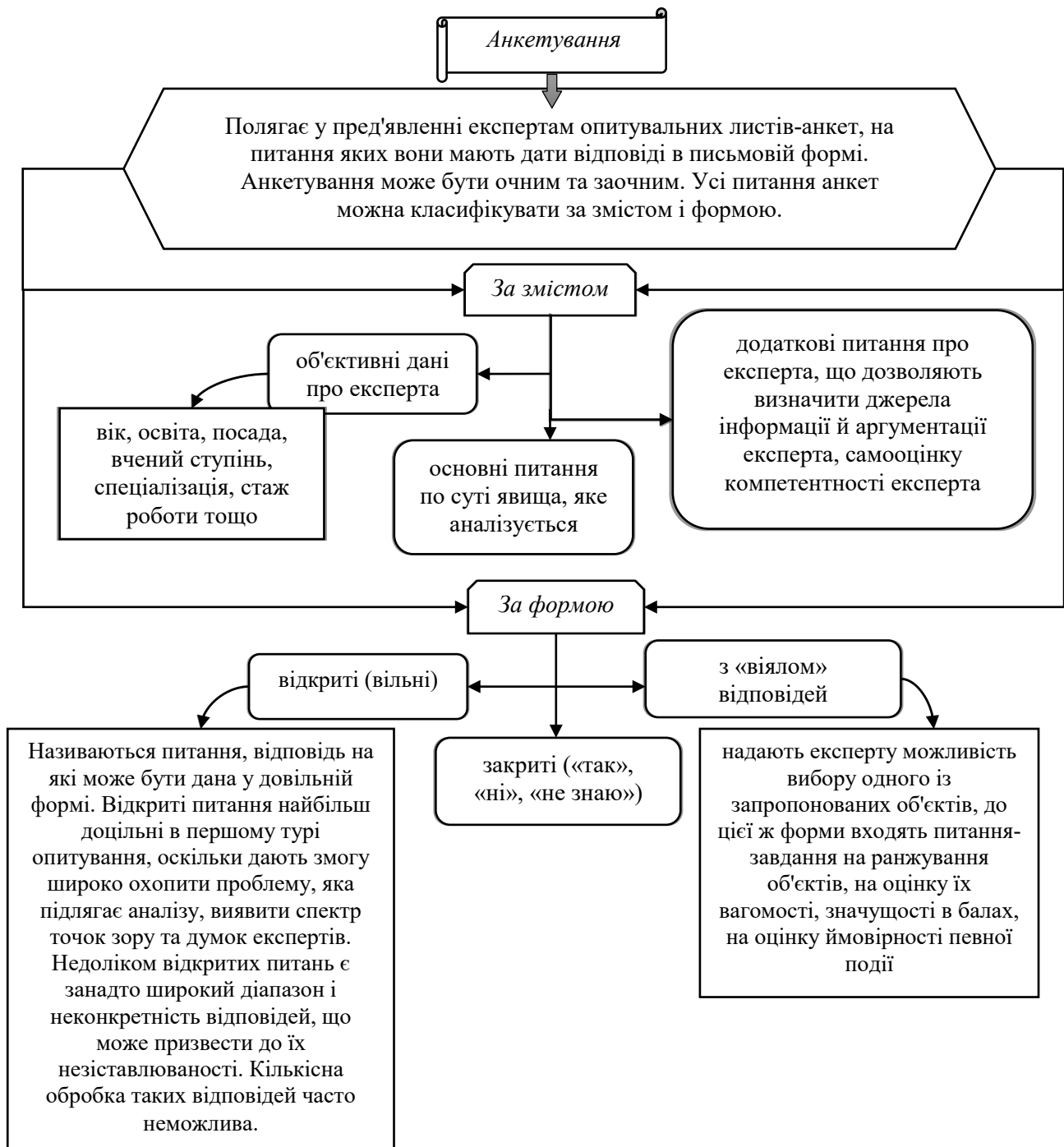
форма його проведення

порядок фіксації і збирання результатів

формування групи спеціалістів-аналітиків (організаторів експертизи), визначення їхніх прав і обов'язків

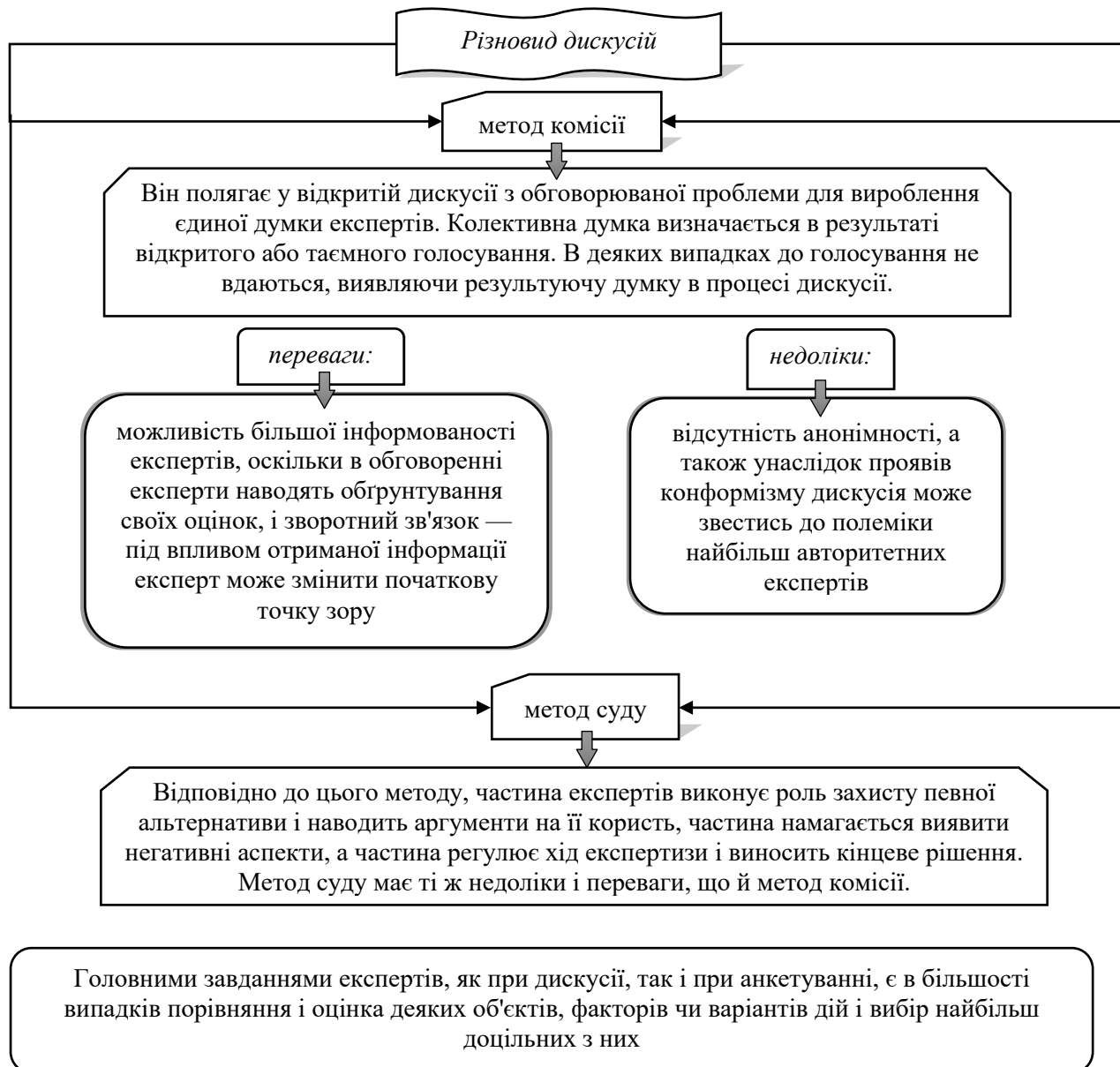
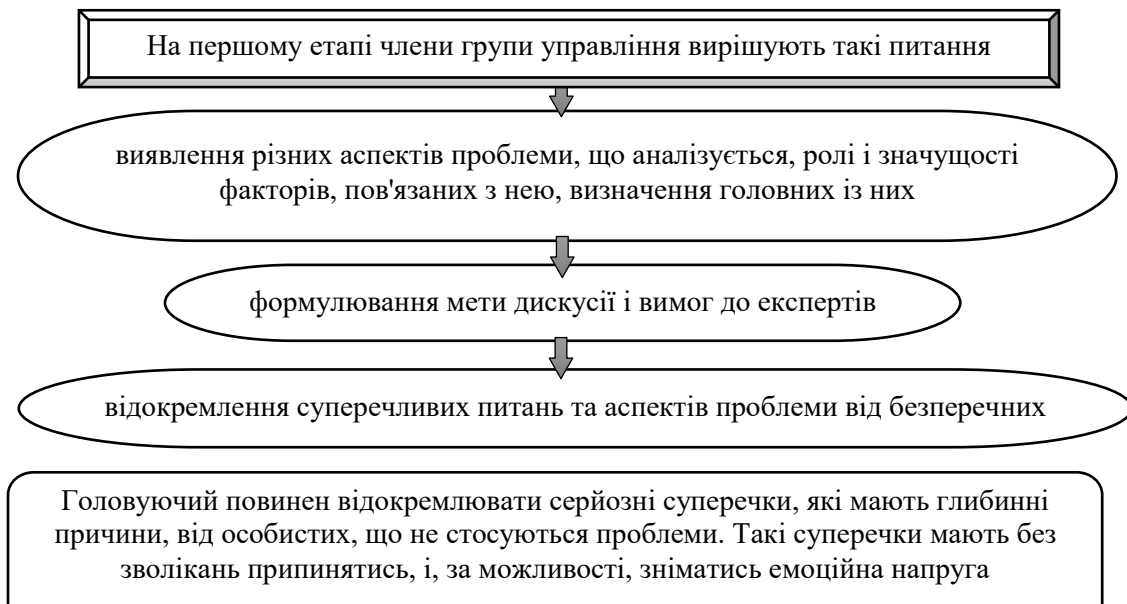


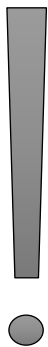




	<i>Дискусію доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точної кількісної оцінки об'єктів, параметрів, альтернатив. Кількість учасників дискусії може складати від декількох до 20–30 осіб.</i>
---	---



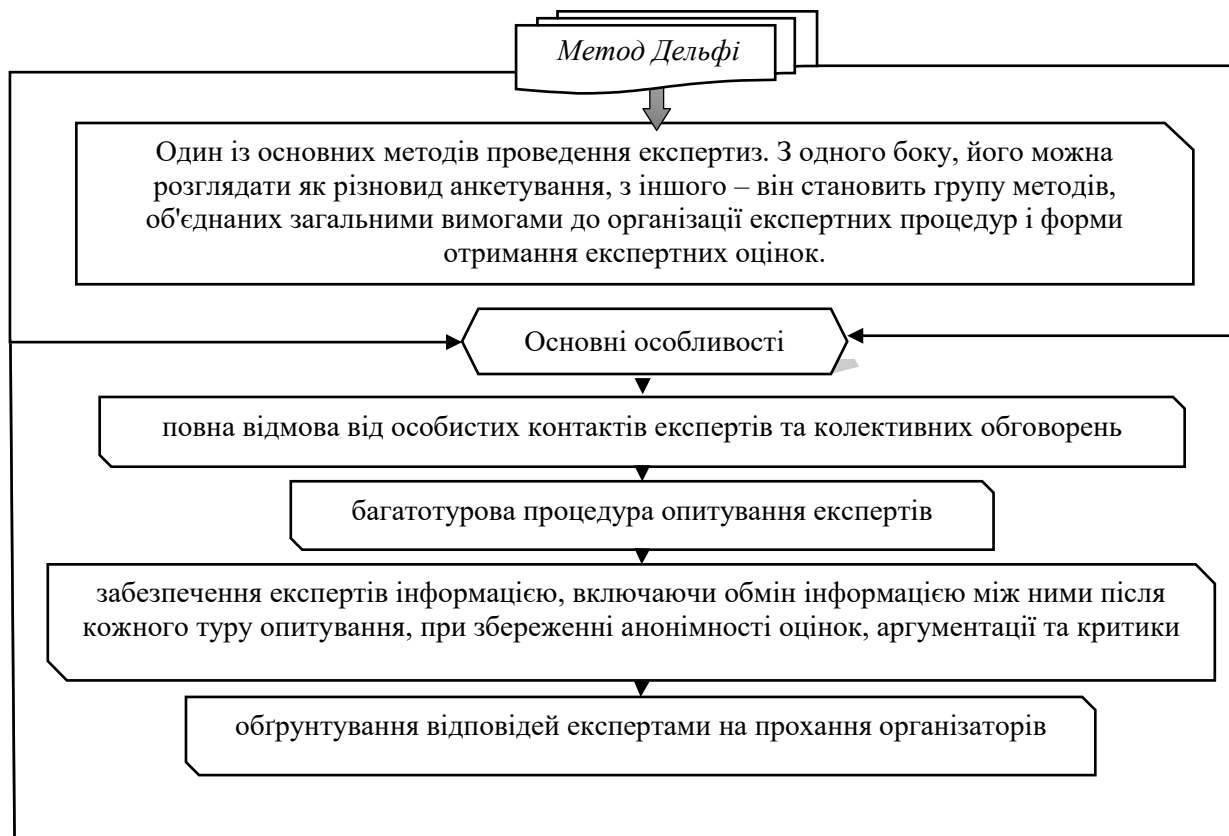


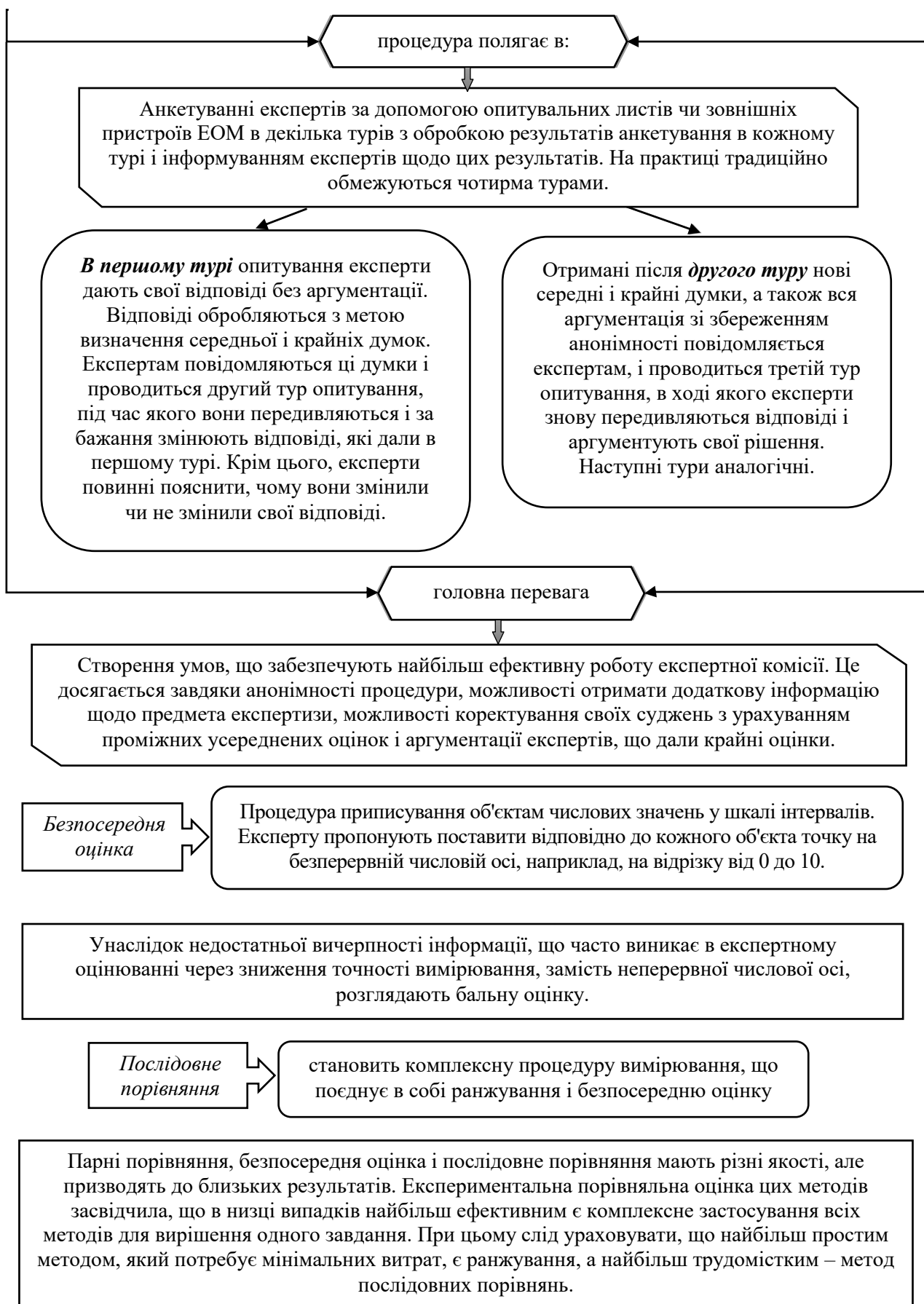


Основними перевагами анкетування є можливість управління ступенем спілкування експертів з метою отримати від них самостійні продумані судження та кількісні оцінки. Вартість дискусії і затрати часу на неї, як правило, менші, ніж анкетування, оскільки останнє потребує більшої і складнішої роботи з його підготовки, проведення і обробки результатів, а також висуває високі і специфічні вимоги до кваліфікації організаторів експертизи. Специфічність вимог полягає в тому, що хоча б дехто з них, крім високої підготовки на тему опитування, повинні мати досвід проведення анкетування і обробки його результатів. Анкетування є найбільш ефективним і поширеним методом опитування, оскільки дозволяє якнайкраще поєднувати інформаційне забезпечення експертів із самостійною творчою діяльністю. Широкі можливості регулювання і контролю спілкування експертів дозволяють мінімізувати небезпеку конформізму. повної незалежності експертів при анкетуванні досягти також неможливо. Насамперед на оцінки експертів впливають інтереси його відомства, організації, відомі експерту позиції авторитетних для нього людей, повідомлення йому оцінок і аргументації інших експертів тощо.

Небезпека конформізму експертів при дискусії набагато більша, ніж при анкетуванні, оскільки можливості обмеження і регулювання спілкування експертів значно менші. Дискусію доцільно проводити на першому етапі вивчення проблеми для виявлення можливих шляхів її вирішення.

Під час дискусії відбувається узгодження позицій експертів, у результаті чого відпрацьовується єдина думка групи, яка фіксується як результат експертизи. Однак слід зауважити, що узгодженість позицій може бути результатом тиску з боку ведучого або одного з експертів. Отже, група в своїх висновках може керуватись логікою компромісу, а не однією лише логікою проблеми, що аналізується.



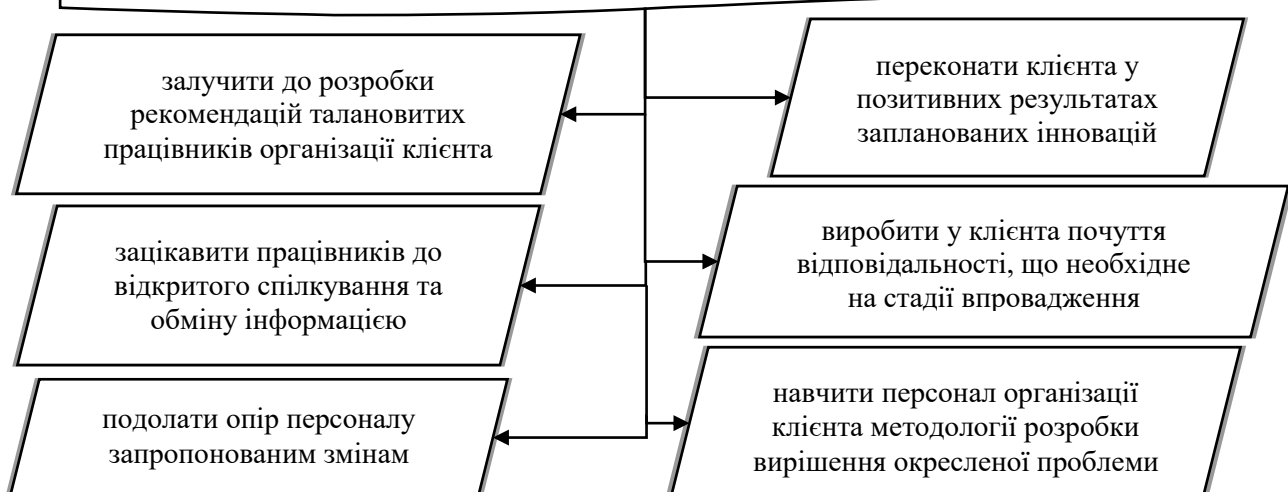


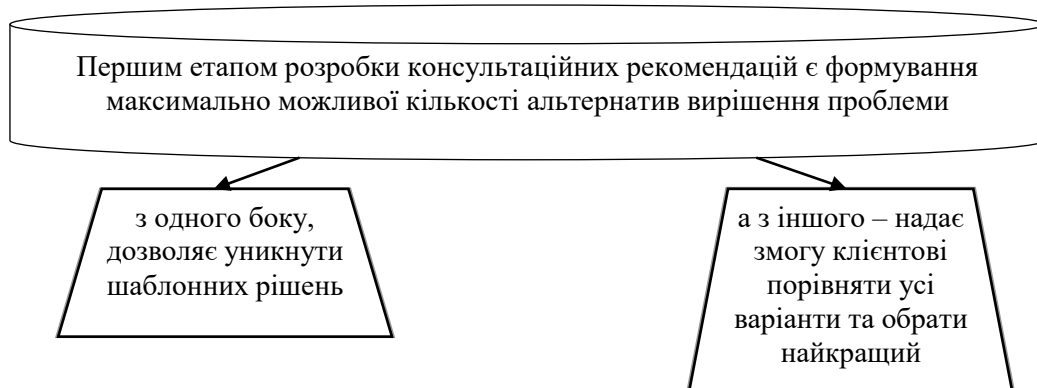
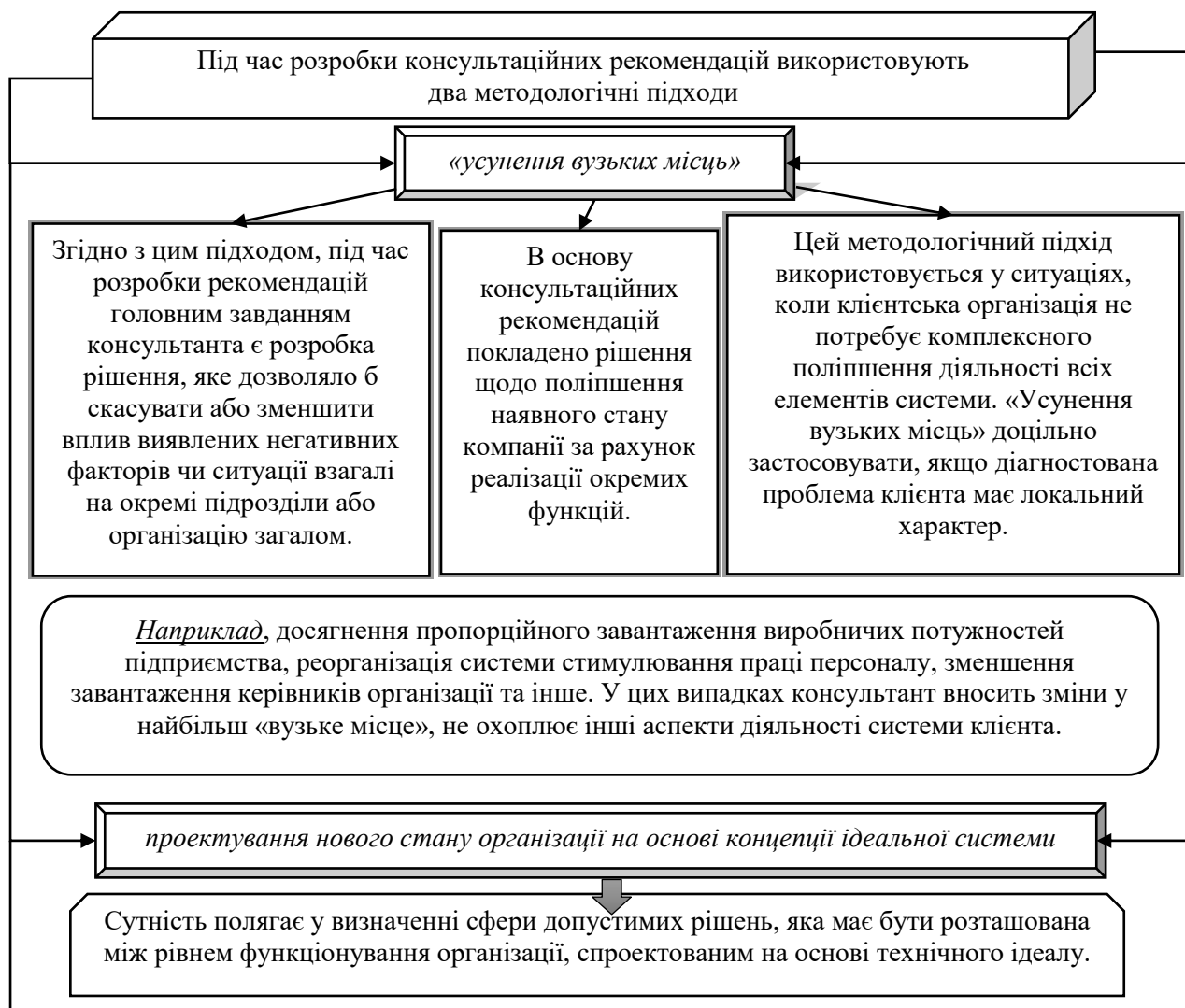
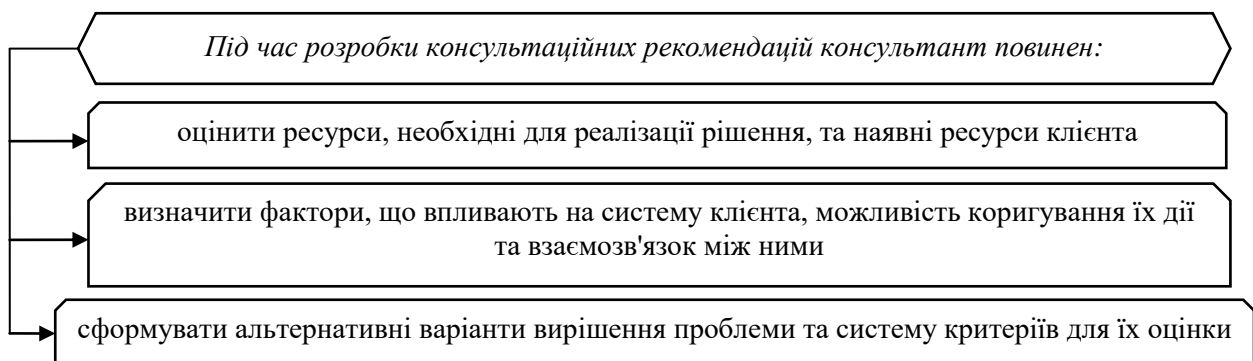


3.6. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій

Розробка заходів, що дають змогу поліпшити стан організації клієнта, є третім етапом консультаційного процесу. Його метою є подання клієнту рекомендацій та підготовка їх до реалізації. Цей етап охоплює розробку одного чи декількох вирішень проблеми, яку було діагностовано, вибір одного з альтернативних варіантів рішення, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого клієнтом рішення.

У розробці консультаційних рекомендацій активну участь беруть співробітники клієнта. Це дає змогу:





Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виокремлюють такі методи аналізу проблеми:

Метод поділу

Основну проблему поділяють на складові, що дозволяє виокремити окремі елементи та побудувати «дерево цілей». Для кожного елемента пропонується окреме рішення та визначається комплекс заходів для його реалізації. Поступово реалізуючи частини, можна вирішити загальну проблему.

Метод комбінування

(метод морфологічного аналізу)
Допомагає знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих та заново визначених характеристик досліджуваного предмета чи засобу. Для цього характеристики упорядковують за різними класифікаційними ознаками. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу поєднання визначених параметрів.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи. Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має такі цілі:

збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування

підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей



Усі методи групової роботи ґрунтуються на принципі відкладеного обговорення.

метод мозкового штурму

Найбільш поширеним методом групової роботи, який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Мозковий штурм здійснюється у два етапи:

етап перший

етап другий

↓

Мета – створення максимальної кількості ідей за короткий час. Під час обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що вирішується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи має бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її рішення. Під час наради кожен учасник має висловлювати будь-які ідеї стосовно проблеми, навіть ті, що здаються нереальними. Усі ідеї письмово фіксуються.

↓

Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, під час обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї відображаються, а потім, у разі необхідності, зберігаються як можливі альтернативні варіанти вирішення проблеми.

Головним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нерациональних ідей.

конференція ідей

Від мозкового штурму вона відрізняється допущенням доброзичливої критики у формі реплік та коментарів. Не рекомендовано залучати до конференції осіб, які скептично ставляться до будь-якої нової ідеї, агресивно налаштовані та спрямовані на критику колег, а не конструктивне співробітництво.

метод колективного блокноту

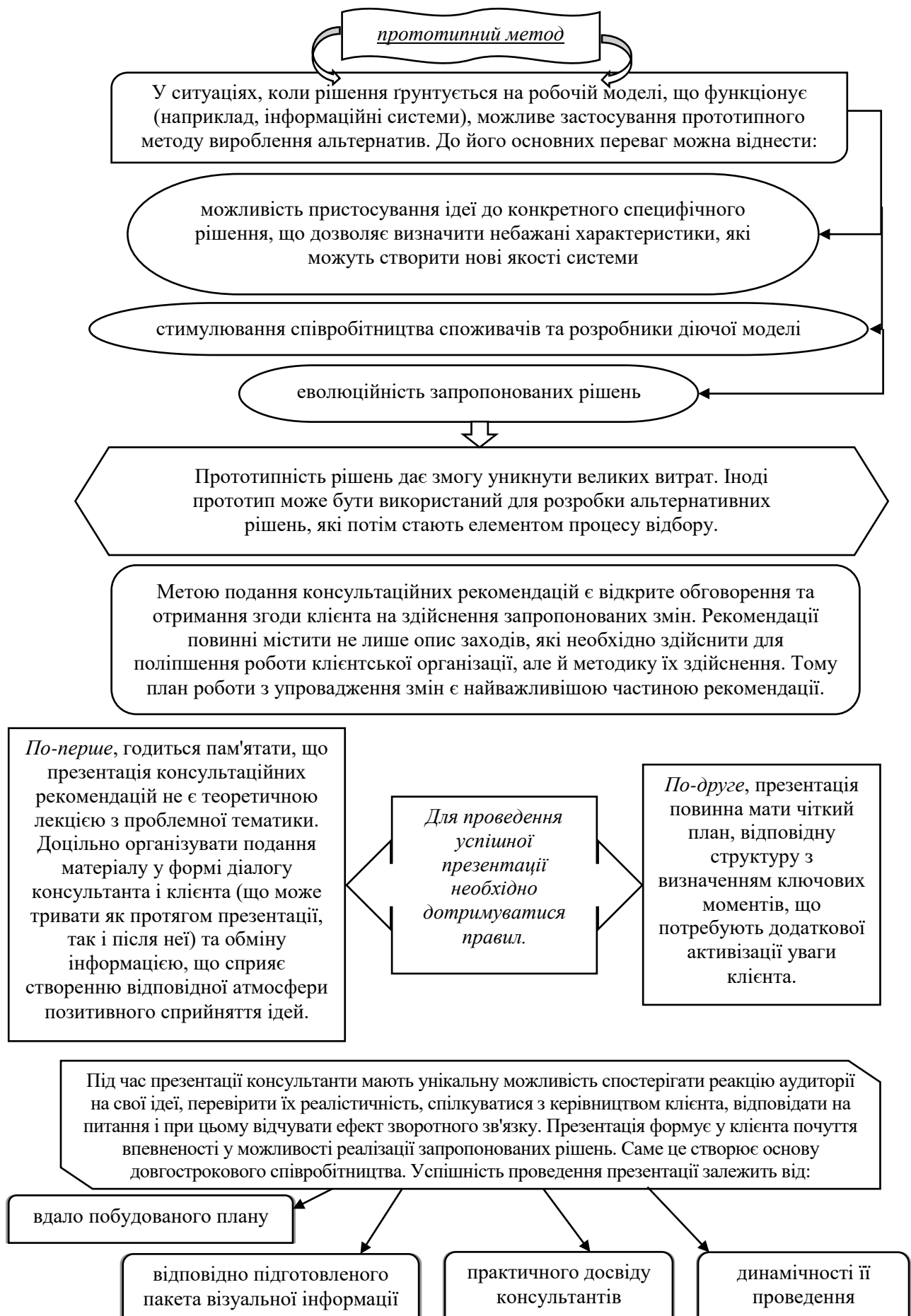
Згідно з цим методом, пошук альтернатив відбувається за такою схемою. Спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити. Члени групи, згідно з усіма теоріями пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент виникає натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

метод контрольних запитань

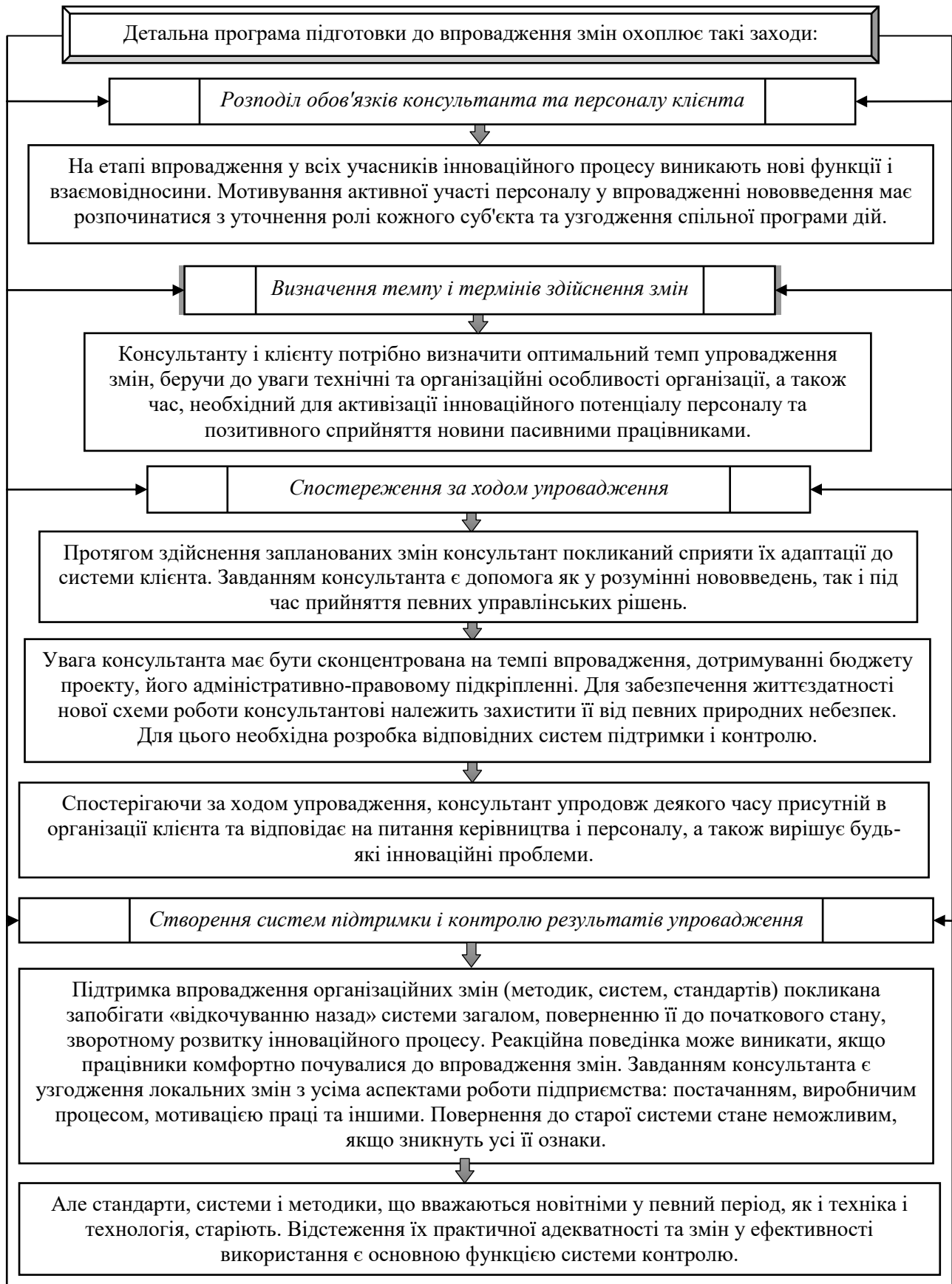
Є одним із методів психологічної активізації творчого процесу. Його мета – за допомогою універсальних запитань наштовхнути на вирішення конкретної проблеми. Списки таких запитань складаються заздалегідь та роздаються членам групи. У практиці американського консалтингу розповсюджений список А. Осборна, який містить такі запитання:

→ у чому полягає проблема?

→ чи можемо ми на неї вплинути?



3.7. Упровадження змін в організацію клієнта, завершення консультування



Основи контролюючого механізму консультантові годиться закласти ще під час перебування в організації клієнта. Елементом контролю є виявлення ключових показників функціонування нововведення, можливого діапазону їх коливань та відповідного часу їх вимірювання (при досягненні системою стабільного стану контроль здійснюється не так часто, як під час об'єктивних організаційних змін).

Система контролю не обов'язково повинна підтримувати нововведення у незмінному стані. Її завданням також є підтримка спроможності новини змінюватися у деталях та трансформуватися відповідно до внутрішньо-організаційних та навколишніх змін (тобто забезпечення довгострокової життєздатності результатів упровадження).

Завершальний етап

Завершення — п'ята і кінцева фаза процесу консультування. Кожне завдання або проект повинні бути завершені, коли мети досягнуто і допомога консультанта більше не потрібна.

Завершальний етап охоплює два однаково важливі аспекти консультативного процесу: роботу, для якої було запрошено консультанта, і взаємовідносини між консультантом і клієнтом.

По-перше, залишення консультантом клієнтської організації означає, що роботу, у якій він брав участь, завершено, буде припинено або продовжено, але без допомоги консультанта.

По-друге, при залишенні консультантом клієнта завершуються взаємовідносини «консультант — клієнт». Атмосфера і те, яким чином припиняються ці взаємовідносини, будуть впливати на бажання клієнта продовжувати проект і знову звернутися до цієї консультуючої організації за потреби.

Загалом економічний ефект може визначатися за формулою:

$$E_i = \Pi_i \times K_{li} \times K_2$$

E_i → економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником

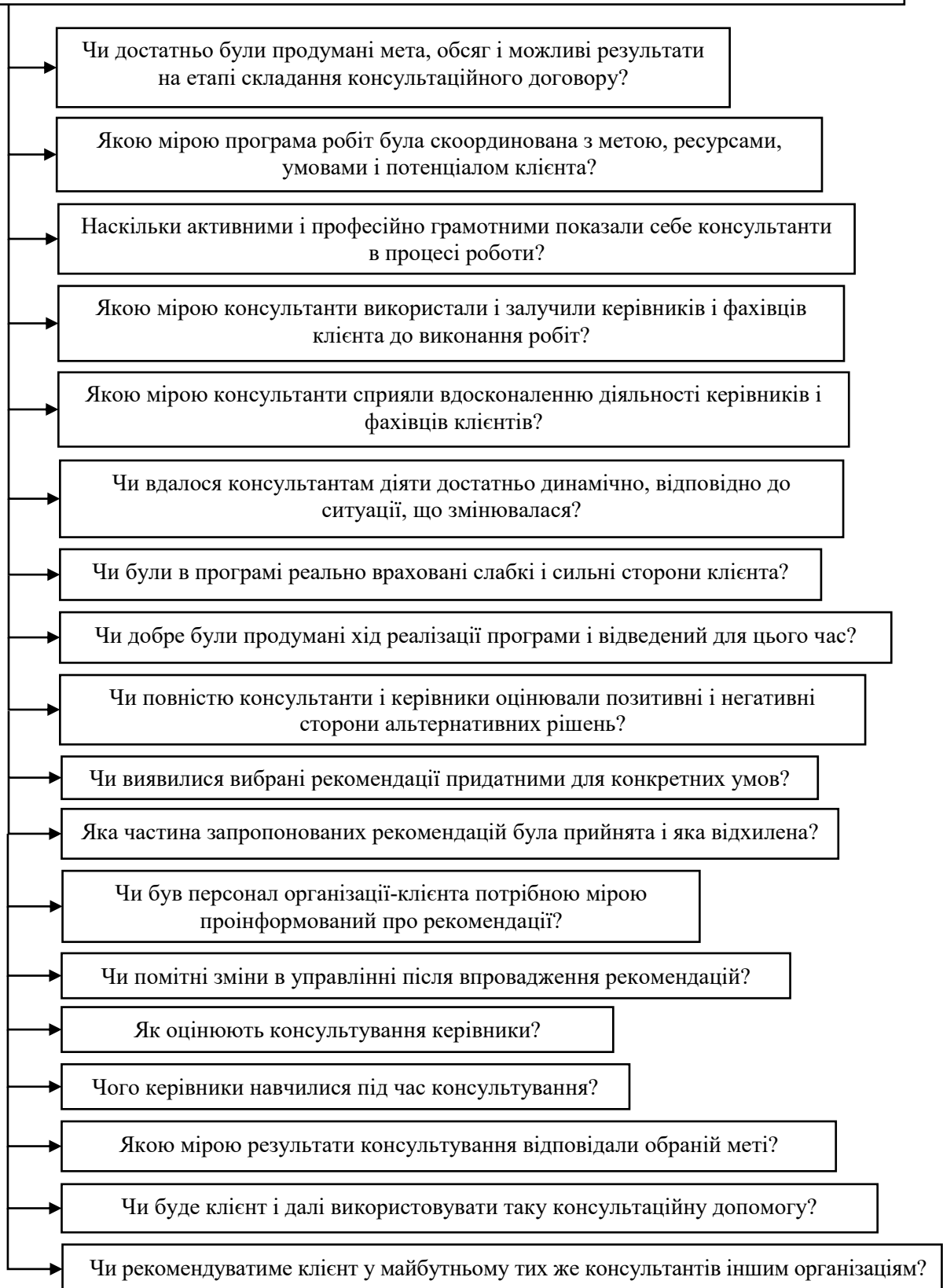
Π_i → зміни (приріст, зменшення) за i -м показником

K_{li} → частка управлінського консультування у результатах робіт за i -м показником

K_2 → частка консультантів в отриманні ефекту (участь)

Коефіцієнти K_1 й K_2 консультанти і клієнт визначають після впровадження рекомендацій консультантів.

Для визначення повноти і грамотності проведення процесу консультування наприкінці угоди рекомендується поставити низку перевірочних запитань і за спільного обговорення, в якому беруть участь консультанти і представники замовника, знайти на них відповіді. Доцільно використати такі орієнтовні запитання.



Запитання для самоконтролю

1. Опишіть сутність методу контрольних запитань.
2. Розкрийте сутність методу мозкового штурму.
3. Як ви розумієте розробку методів для покращення стану організації клієнта?
4. Поясніть сутність методу Делфі.
5. Як поділяють експерти питання за змістом і за формою?
6. У якому випадку документ повинен містити п'ять необхідних елементів?
7. Поясніть ціль і потребу укладання контракту.
8. Назвіть елементи структури офіційної угоди про консультування.
9. Надайте трактування та використання різновиду дискусії – методу комісії.
10. Які методологічні підходи використовують під час розробки консультаційних рекомендацій?
11. Поясніть створення систем підтримки і контролю результатів упровадження.

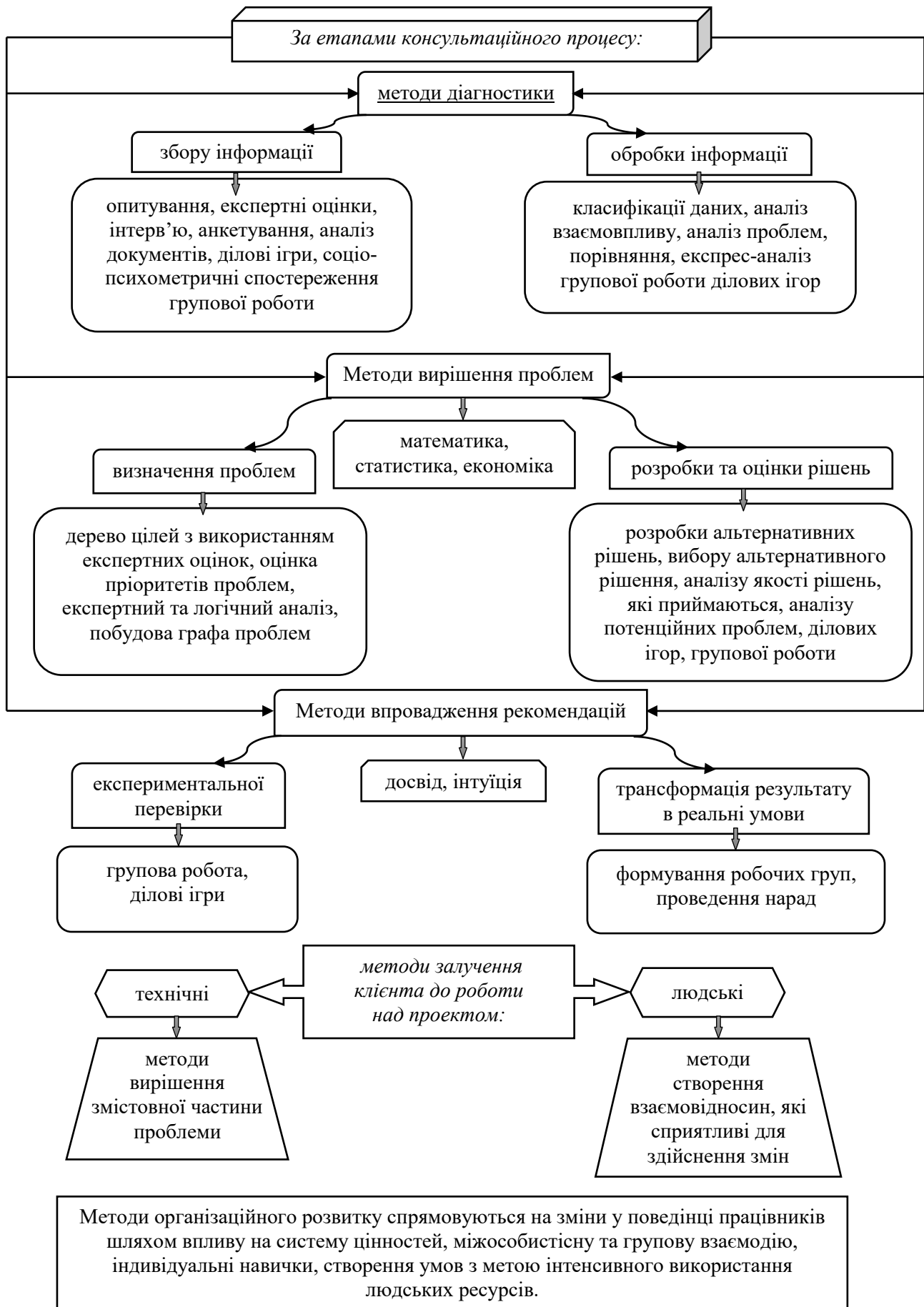
Тема 4

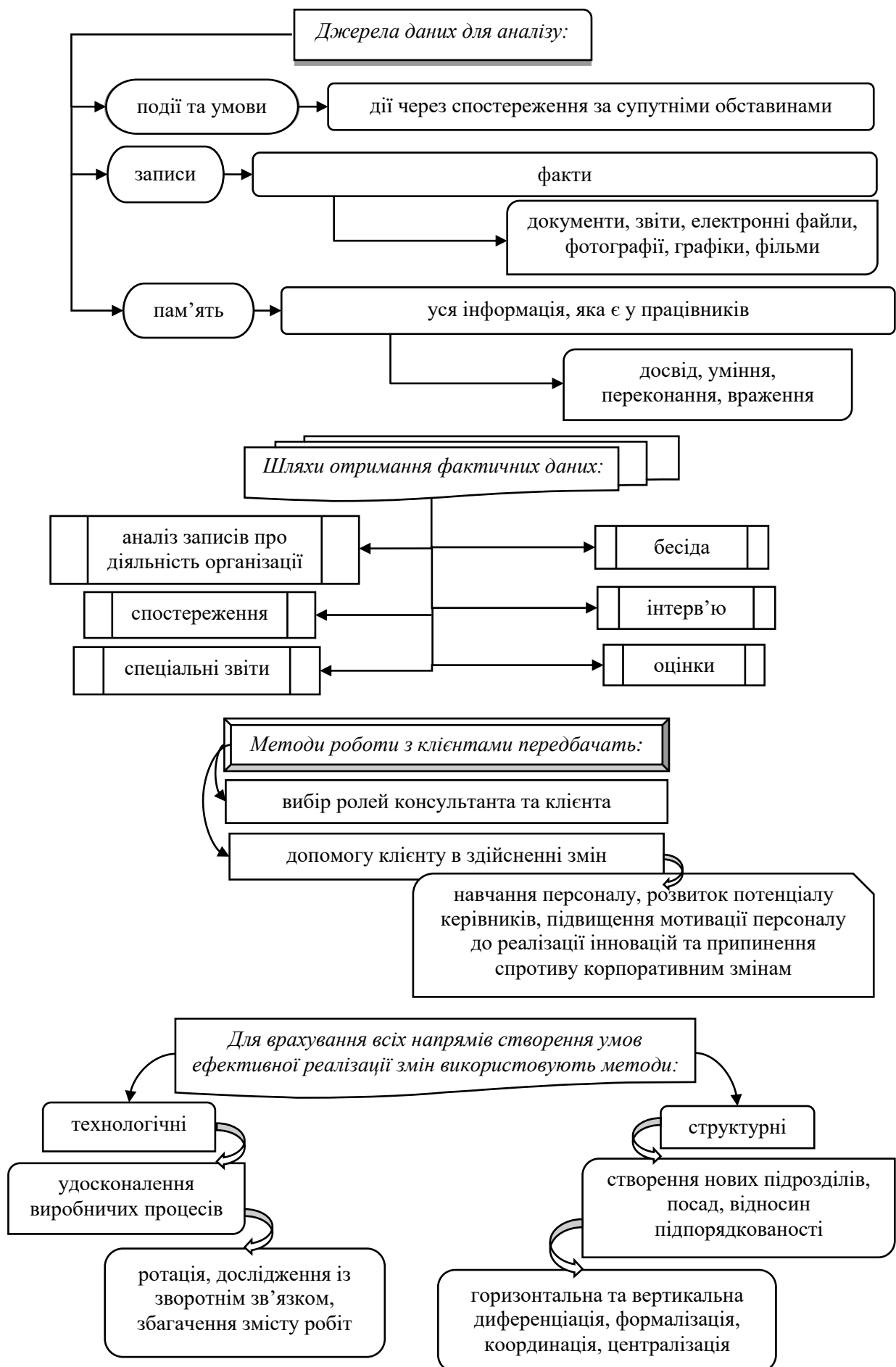
МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНСУЛЬТАНТА

- 4.1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація
- 4.2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту
- 4.3. Методи активізації творчого мислення
- 4.4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор

4.1. Основні визначення методу консультування та їх класифікація









4.2. Методи роботи консультантів під час виконання консультаційного проекту



!	Успіх консультаційного проекту залежить від майстерності та фаховості консультанта
---	--

Завдання консультанта у роботі з групою

Залучення до дискусії усіх членів групи, що дозволяє розробити оптимальні рішення, важливо при цьому не розпорошувати тему для обговорення. Невимушеність атмосфери сприятиме інтенсивній творчості. Місія консультанта – максимально допомагати учасникам у визначенні ідей, пропозицій, основних проблем.

Результатом обговорення

є звіт, у якому систематизовано отриманий матеріал

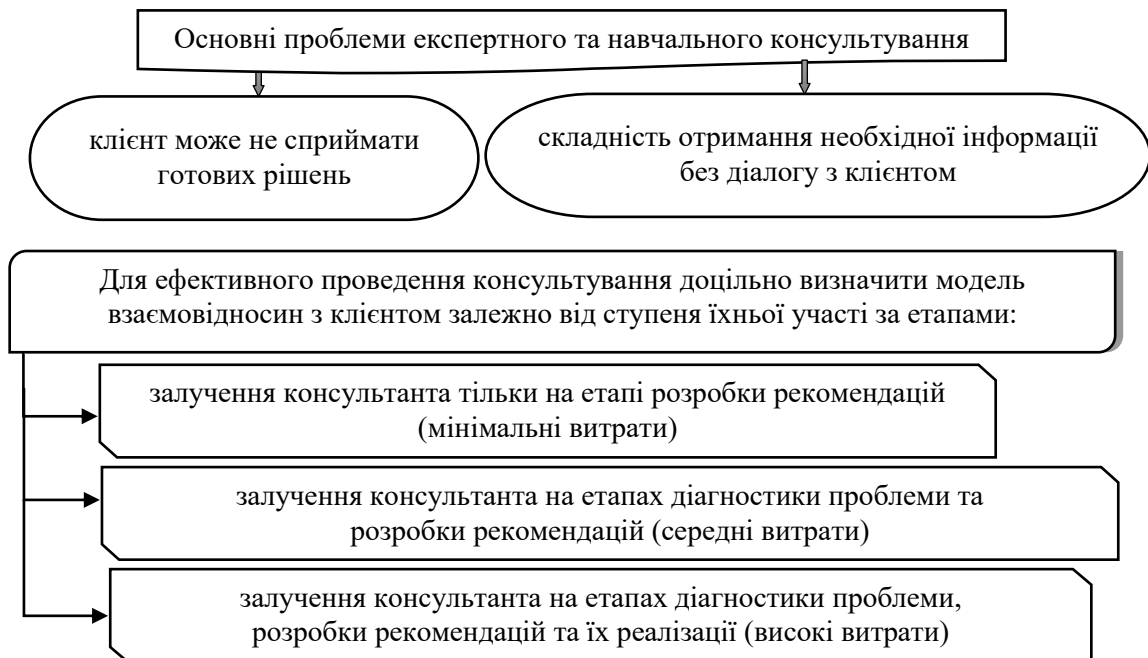
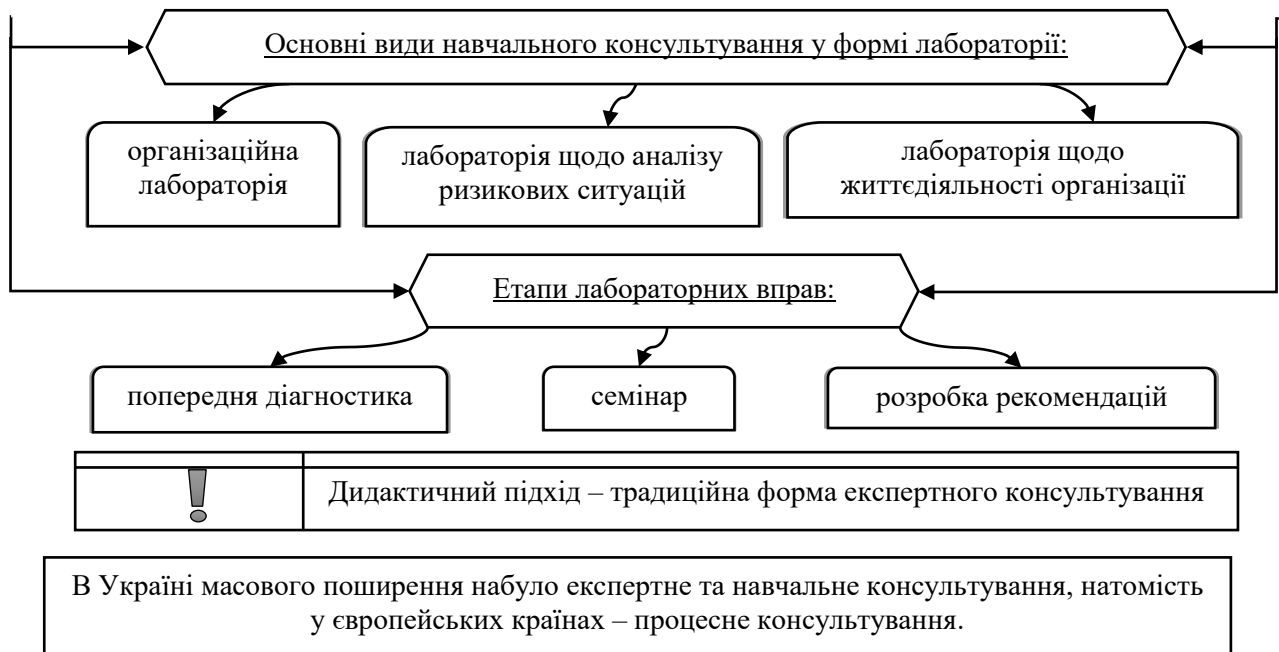
!	Затвердження звіту свідчить про формальне завершення процесного консультаційного проекту
---	--

Довірчі відносини із клієнтом допомагають досягнути високого рівня ефективності процесу конультування

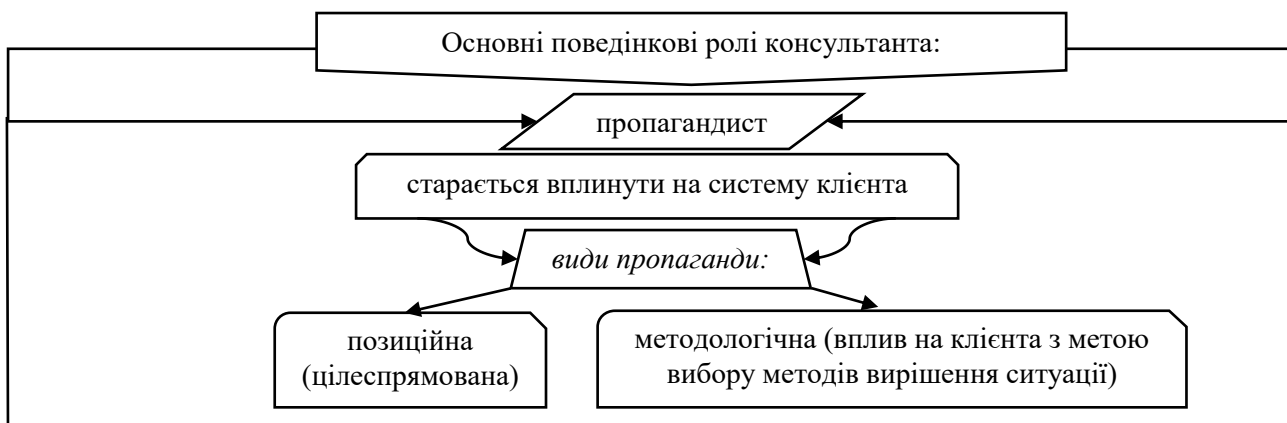
Навчальне консультування

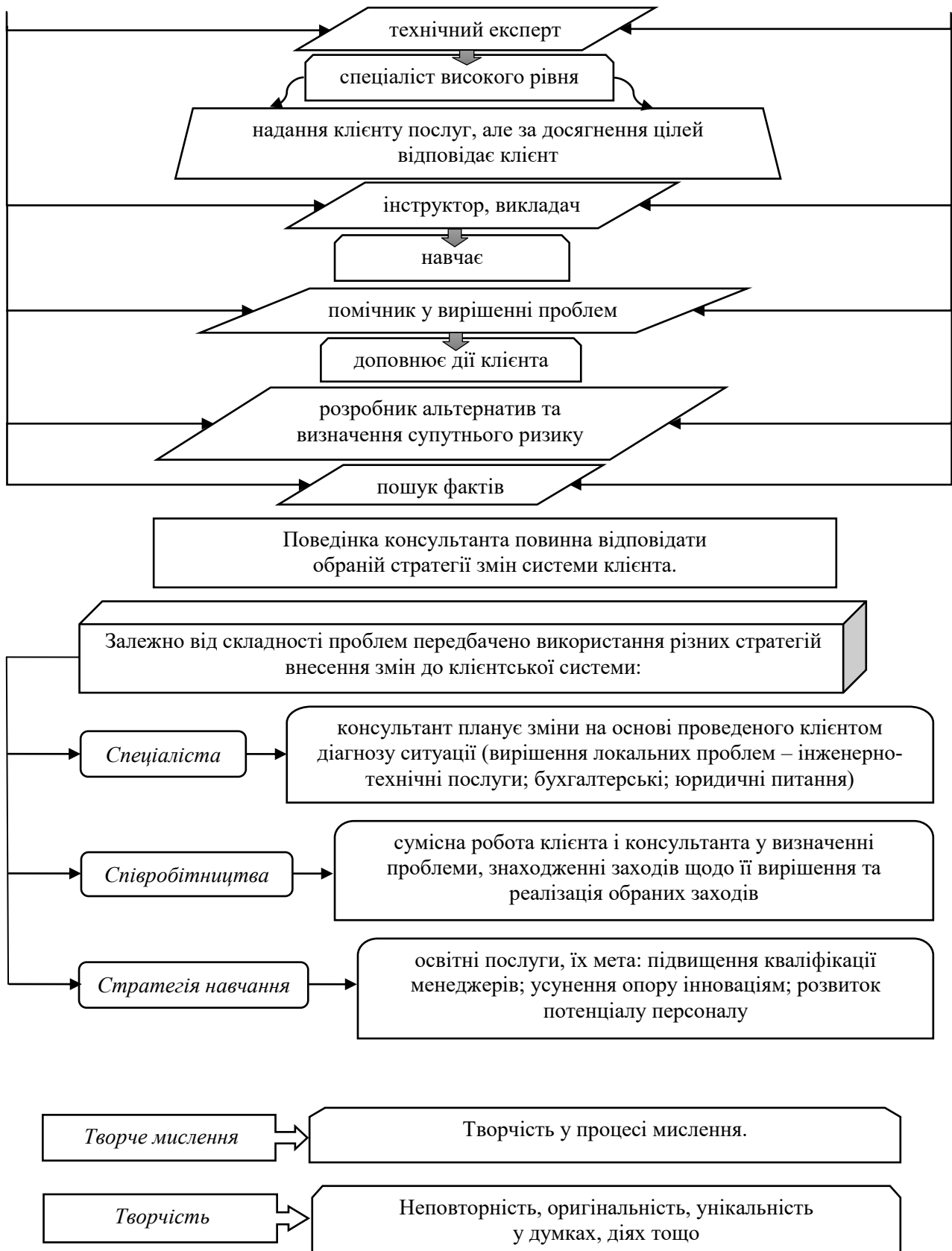
доповнює методи активного навчання менеджерів під час проекту





Залежно від моделі консультування визначають поведінкові ролі клієнта та консультанта (залежать від моделі консультування, проблеми, очікувань клієнта, особливостей організації).



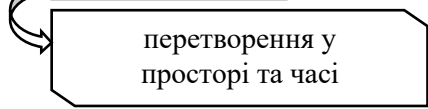
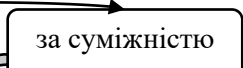
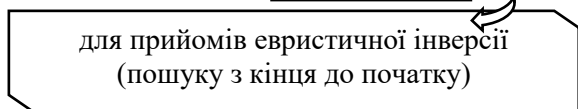
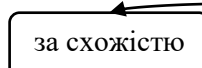
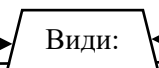
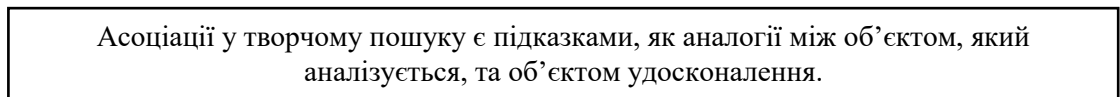
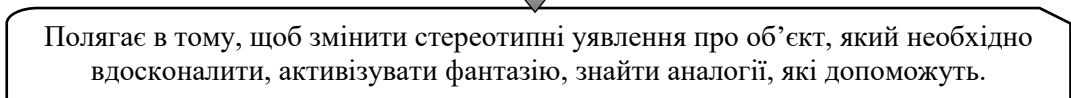
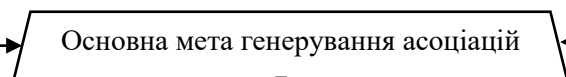
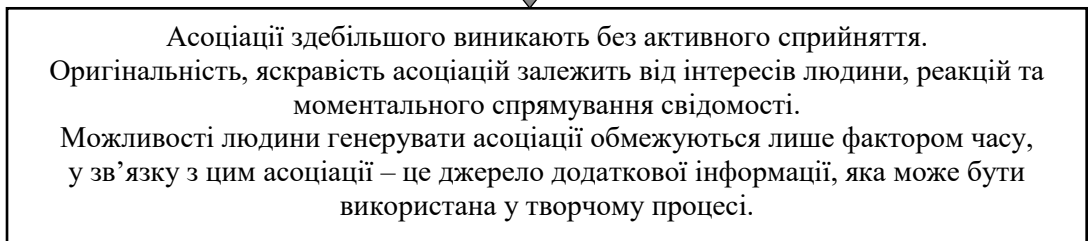
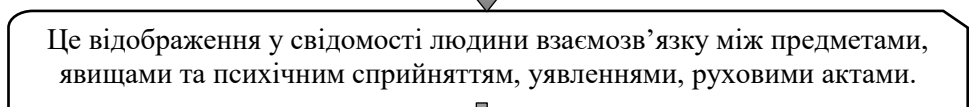
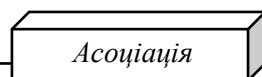
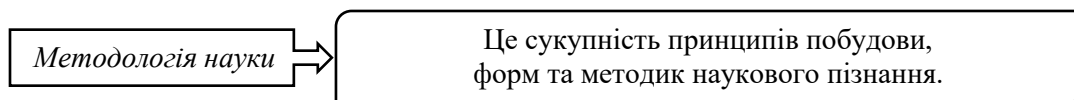
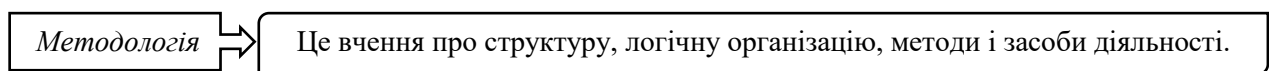
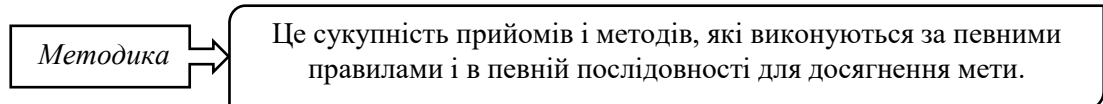
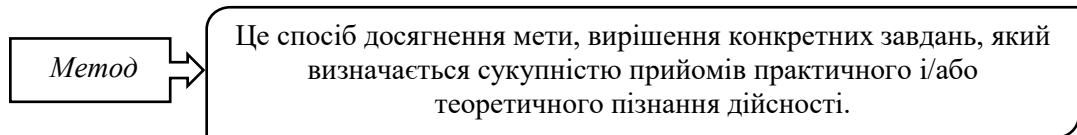
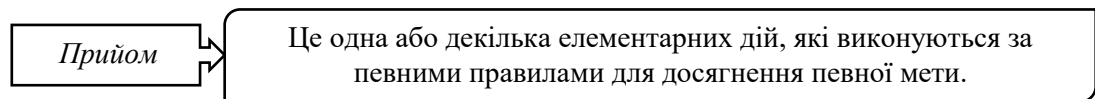
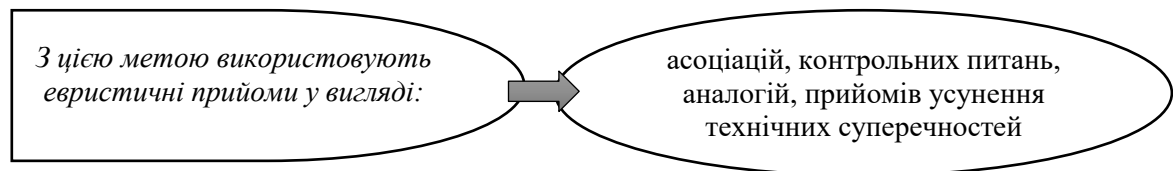


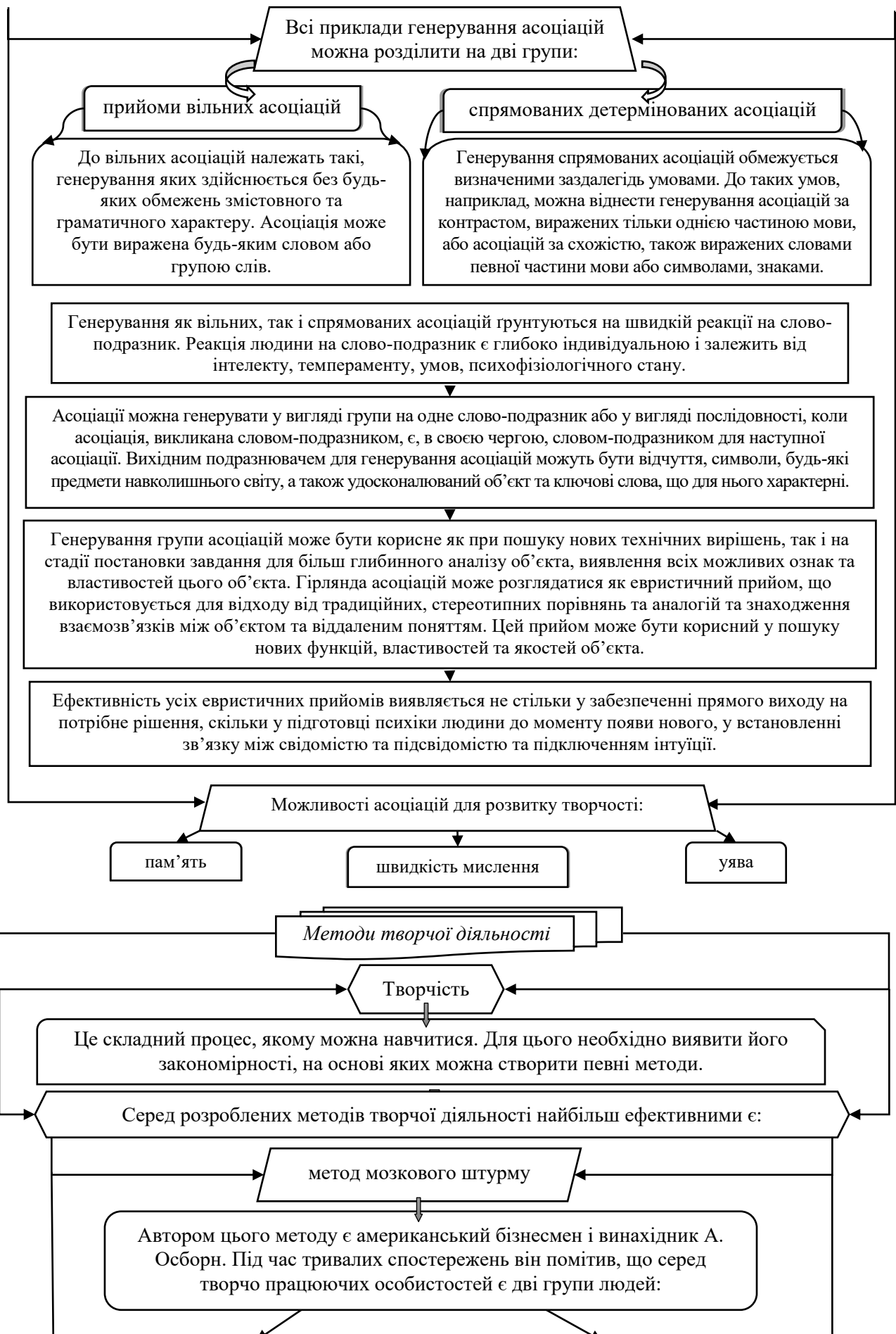
4.3. Методи активізації творчого мислення

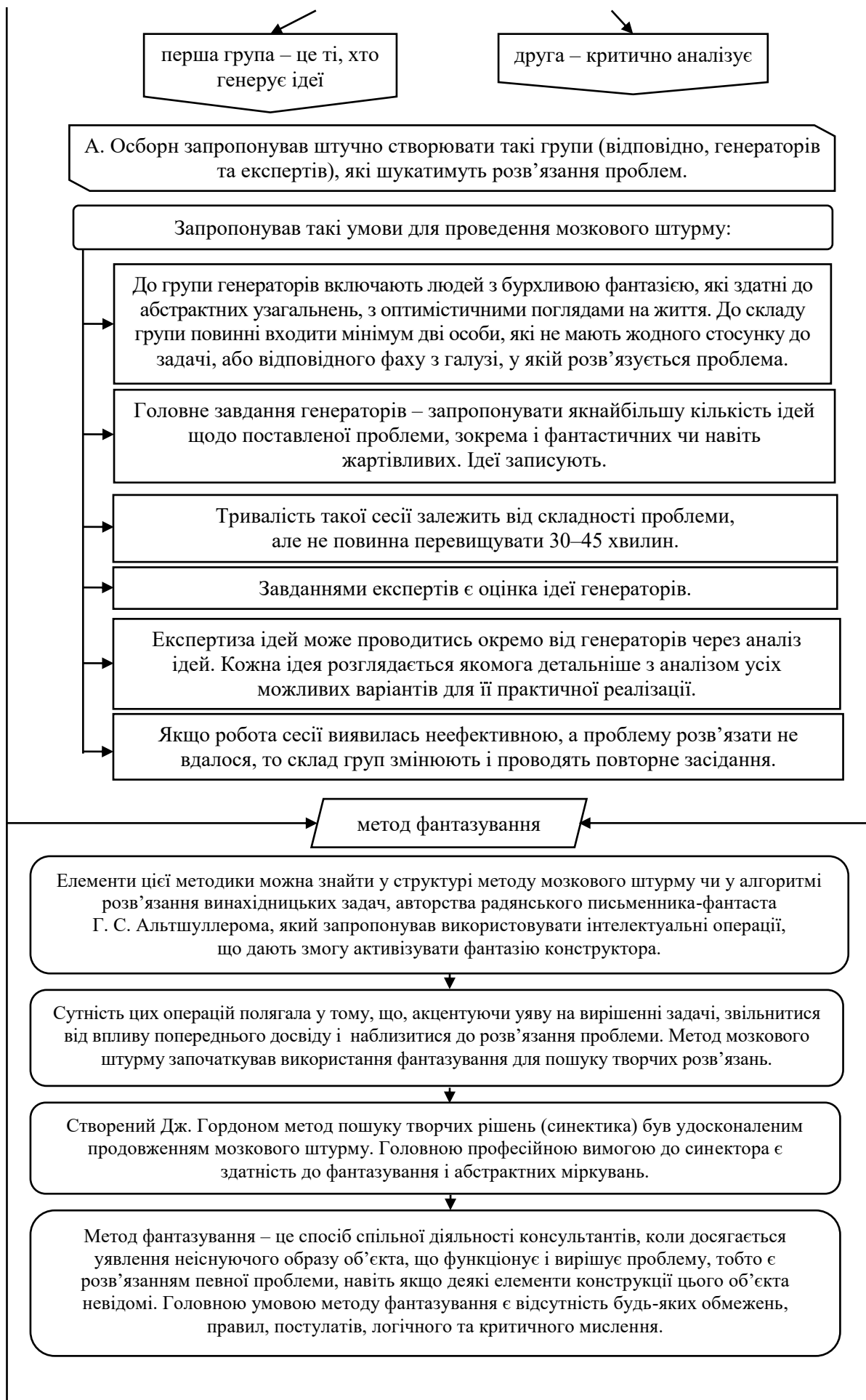
Творчість впливає на добробут та розвиток знань людства. Щоб пришвидшити процес отримання нових знань, важливо активізувати творче мислення

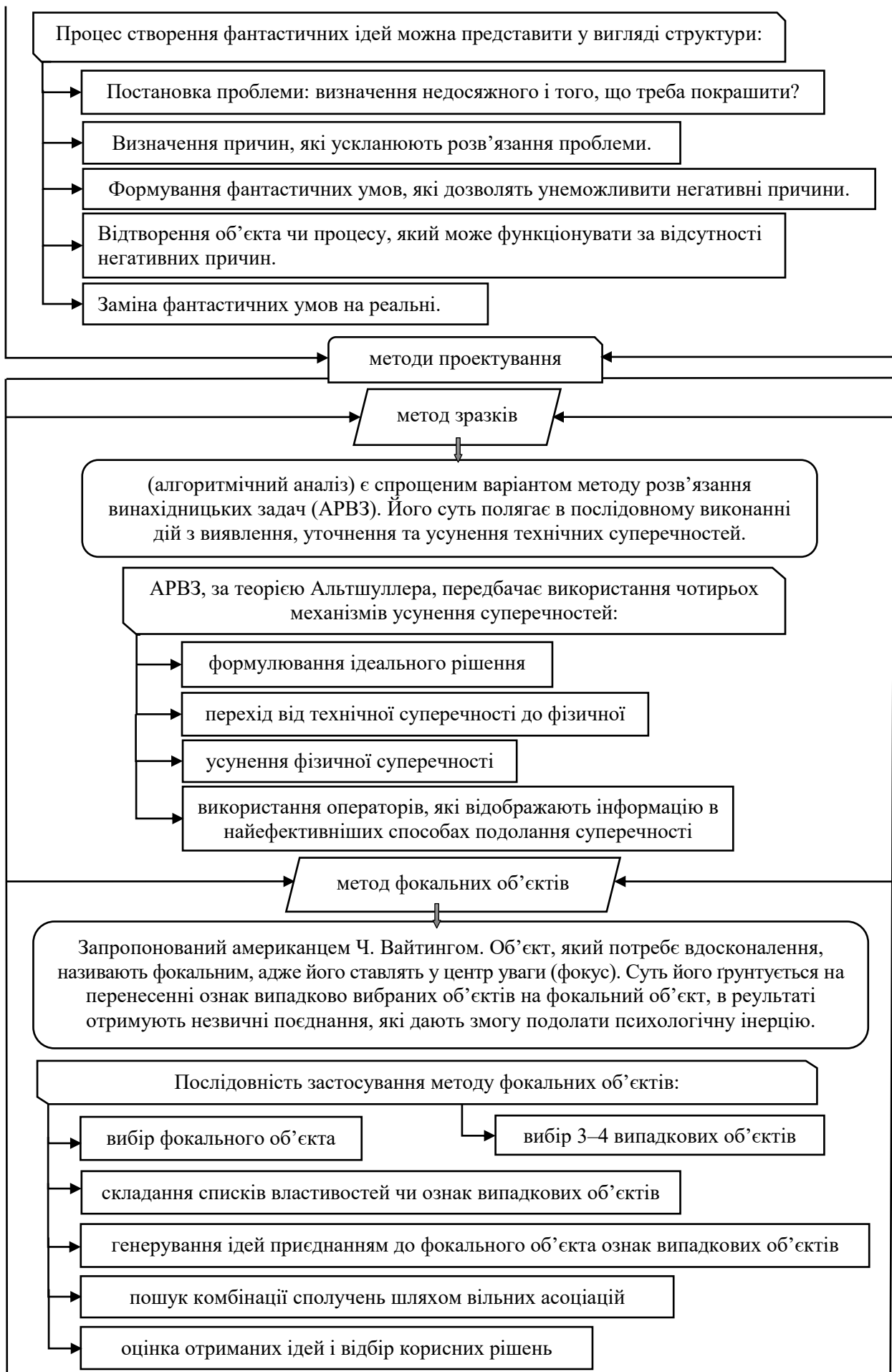
Творчість, як процес створення нового, виражає конструктивну та перетворювальну працю людини, нерозривно пов'язану з її пізнавальною діяльністю, що є відображенням об'єктивного світу у свідомості людини. Процес відображення не є дзеркальним відображенням дійсності, а супроводжується аналізом та синтезом нових форм, образів у людському мозку. У процесі творчості не тільки відтворюються предмети та явища об'єктивного світу, але й пізнаються цілі, умови та причини їх виникнення чи існування.

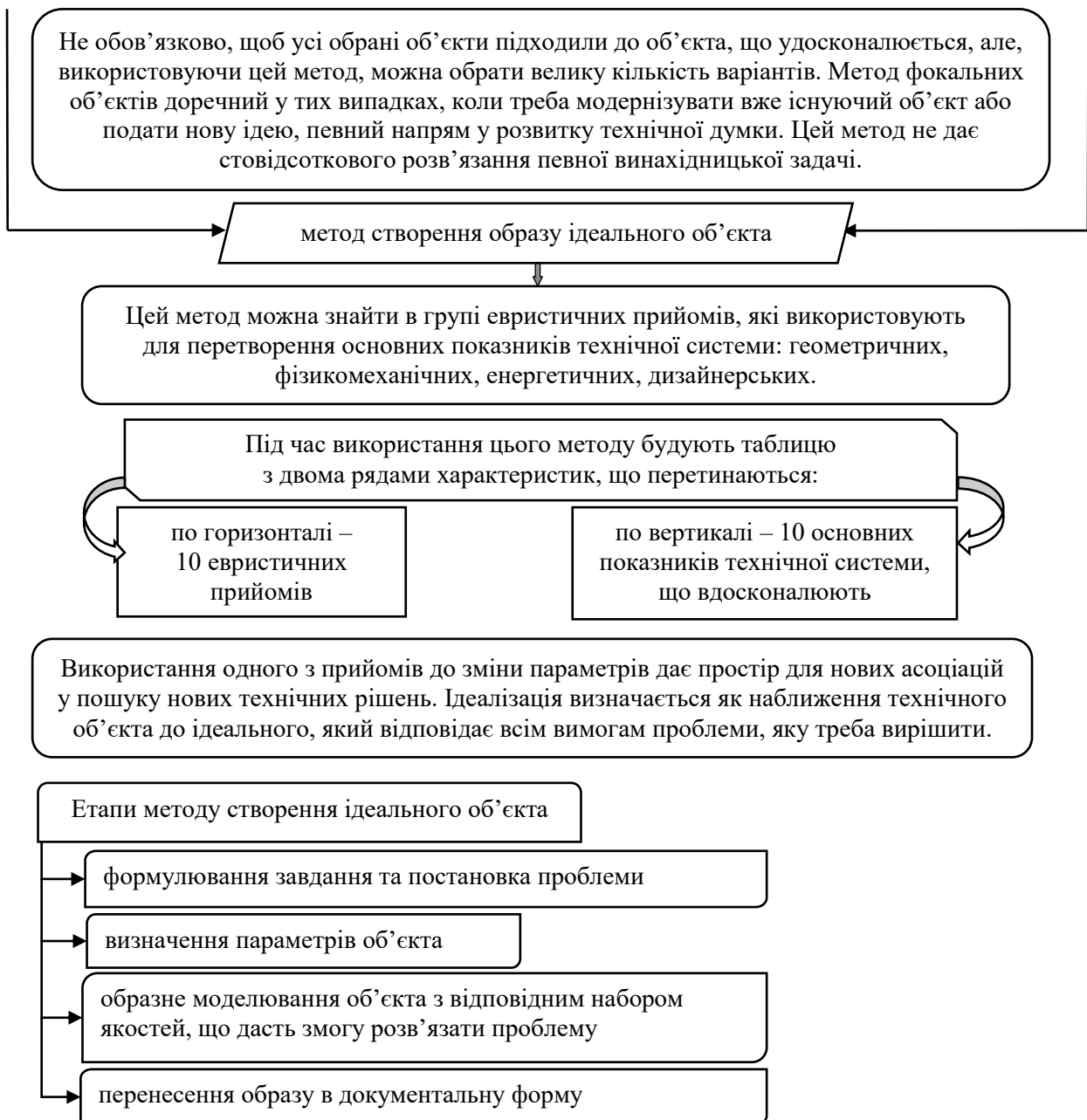




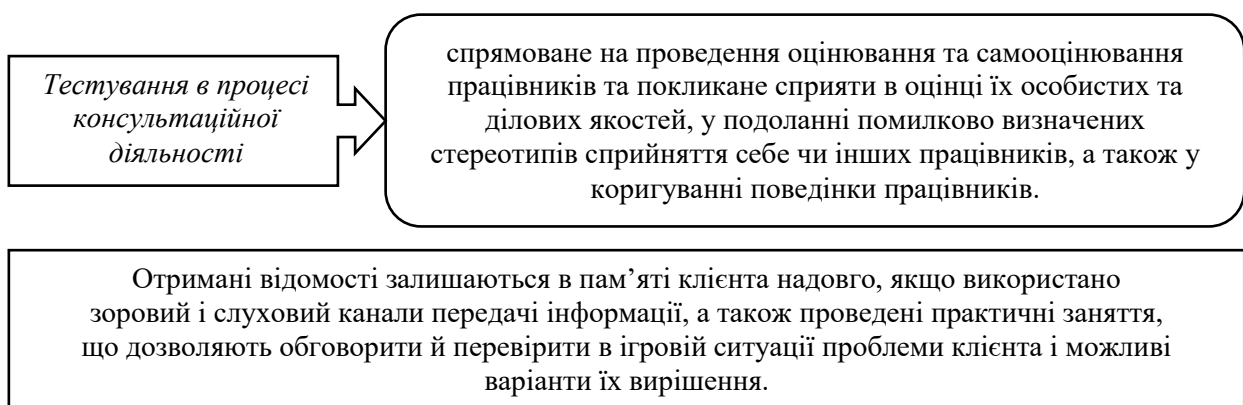


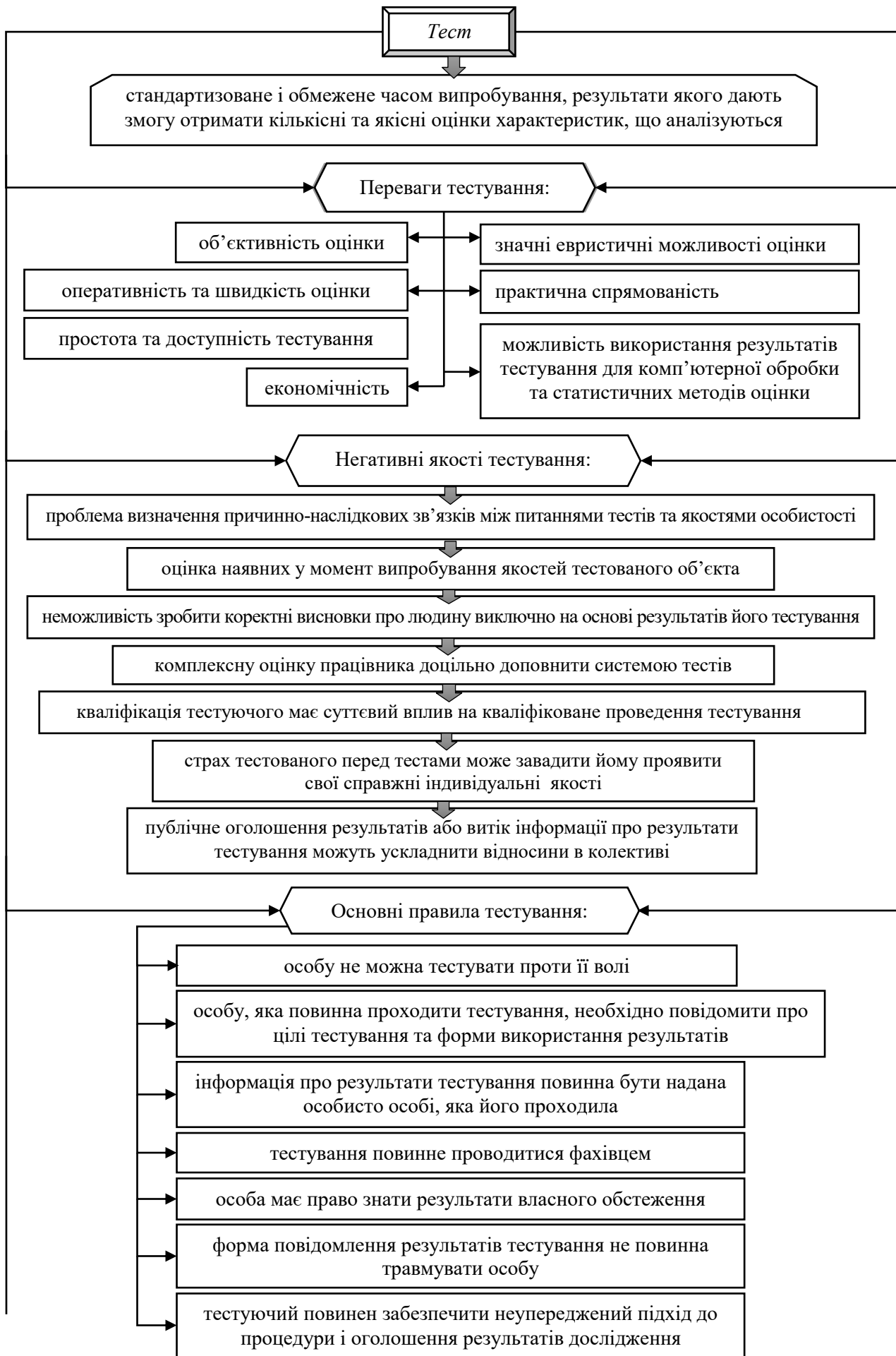


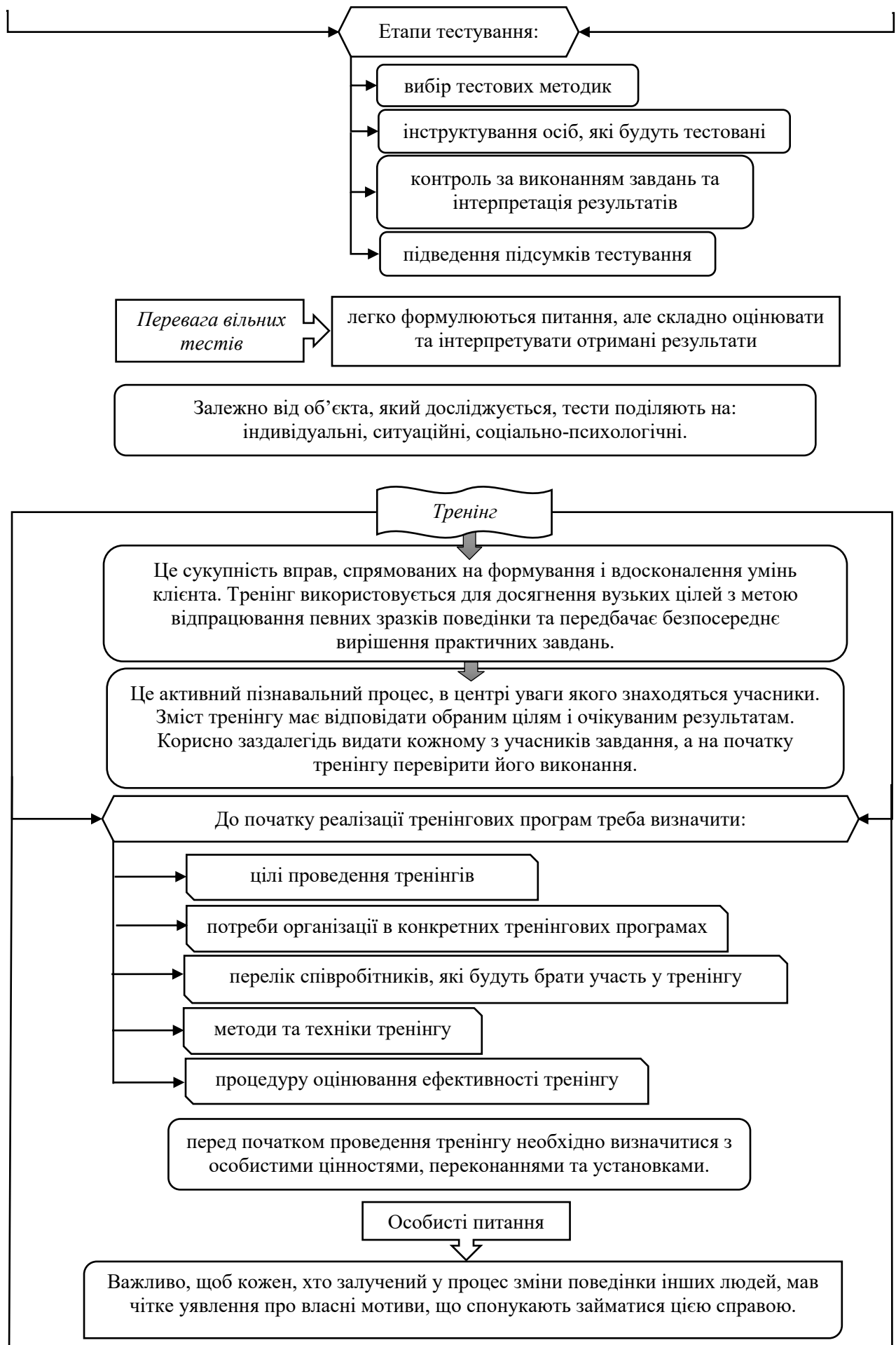


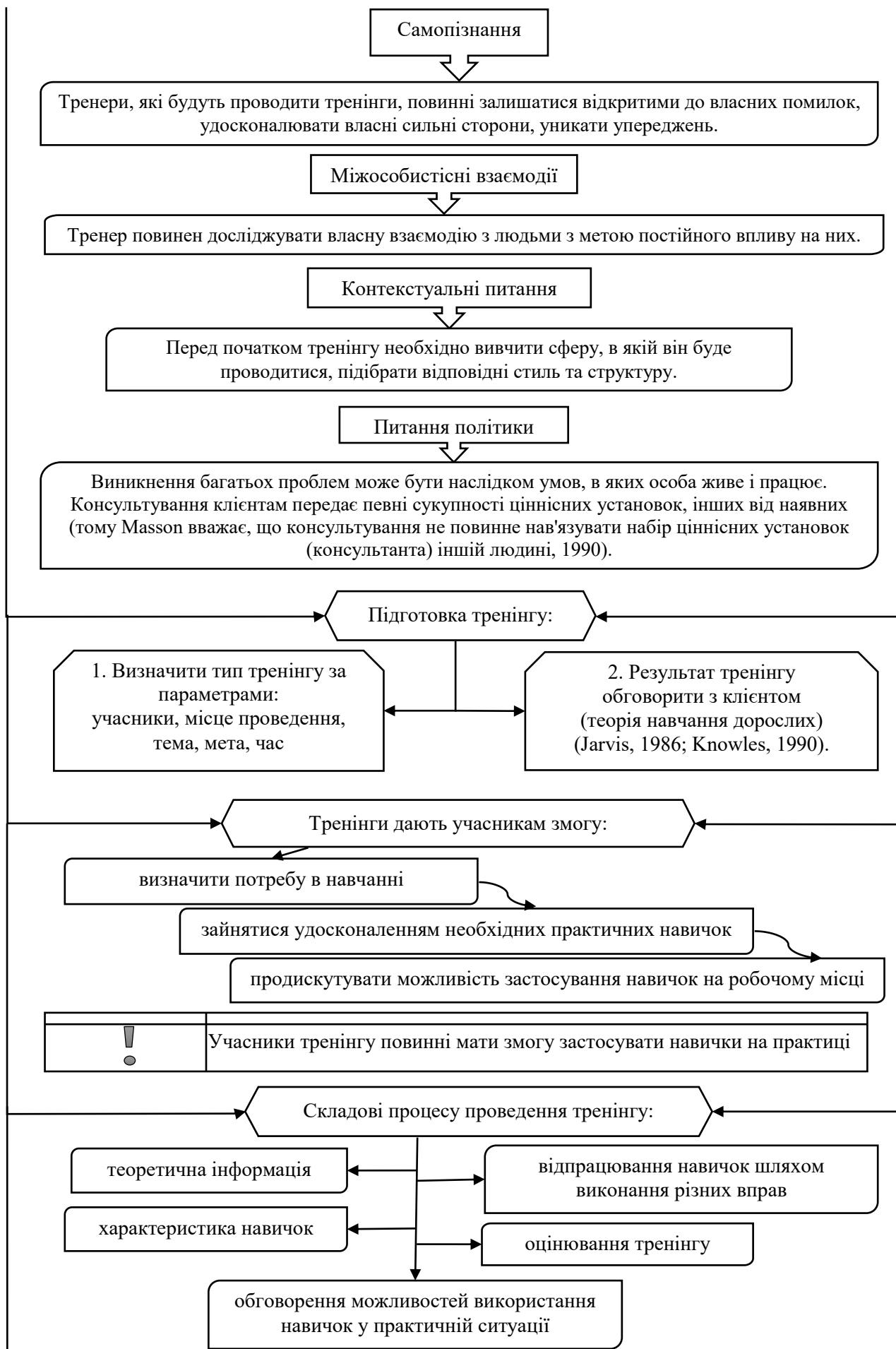


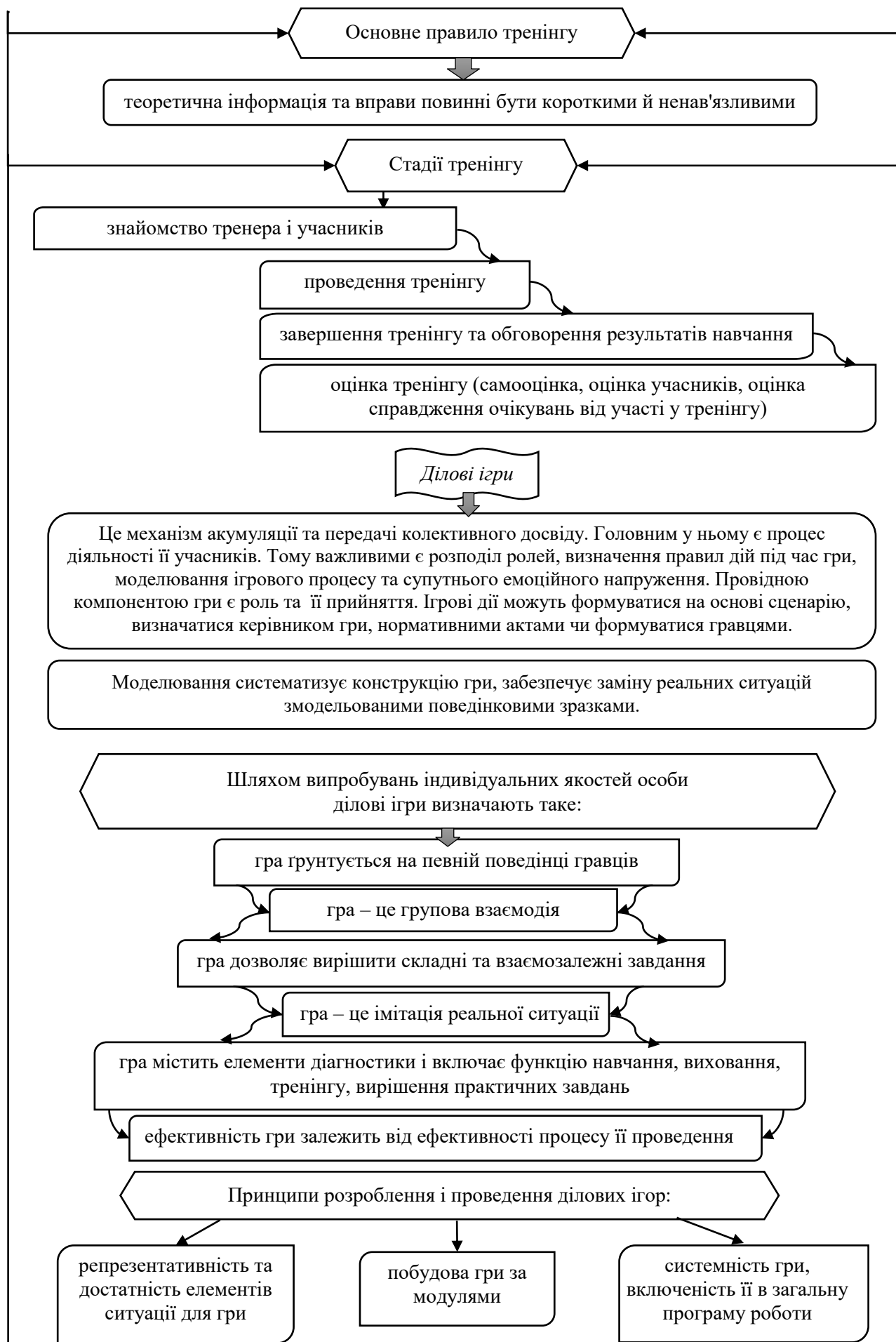
4.4. Методи тестування, тренінгу та проведення ділових ігор

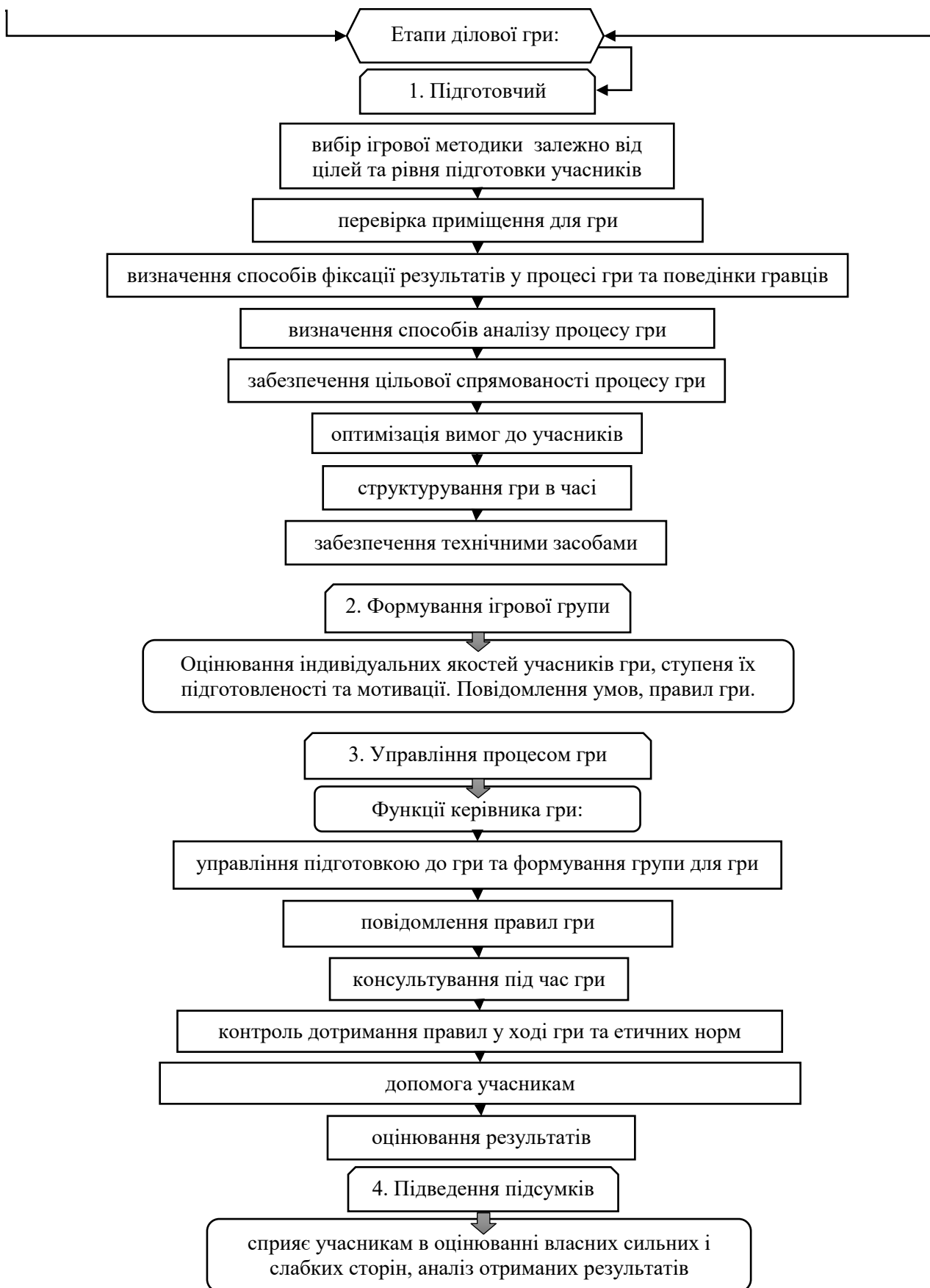












Метод нейролінгвістичного програмування

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) як модель пояснення та структурування власного досвіду виникла у 70-х рр. XX ст. Його засновником вважають Річарда Бендлера та професора Дж. Гріндера з Каліфорнійського університету.

Р. Бендлер виявив закономірність: «Копіювання пересічною людиною певних аспектів поведінки й мовлення відомих психотерапевтів може аналогічно вплинути на свідомість, емоції та поведінку інших людей». Ці дослідження започаткували процес моделювання прийомів успішного спілкування, який згодом був названий нейролінгвістичним програмуванням.

Нейролінгвістичне (НЛП) (з грецької *neuron* – нерв і латинської *lingua* – мова) програмування (з німецької *programieren* – складати програми):

система опису структури суб'єктивного досвіду, яка пояснює специфіку кодування отриманої інформації

модель спілкування, що ґрунтується на виявленні та використанні стандартів мислення

комплекс технік та операційних принципів, які є основою моделюються ефективних стратегій мислення та поведінки

Структура назви «нейролінгвістичне програмування»

«нейрон»

вказує на те, що для опису реального досвіду людини необхідними є знання та розуміння мови мозку, тобто нейрологічних процесів, що відповідають за зберігання, перероблення та передачу інформації

«лінгвістичне»

акцентує на значенні мови у процесі опису особливостей механізмів мислення і поведінки та під час організації процесу комунікації

«програмування»

визначає системність розумових процесів та поведінки

В основі успіху НЛП лежить використання феномена взаємодії свідомості – підсвідомість – реальність.

Мета використання НЛП

спроба через психотехнології проникнути в підсвідомість особи, змінити її думки та зумовити таку її поведінку, яка б максимально сприяла розвитку бізнесу

Перевага полягає в тому, що об'єктові впливу не нав'язується певна думка, а штучно створюється інформаційний контекст, який сприяє самостійному формуванню необхідних висновків.



Запитання для самоконтролю

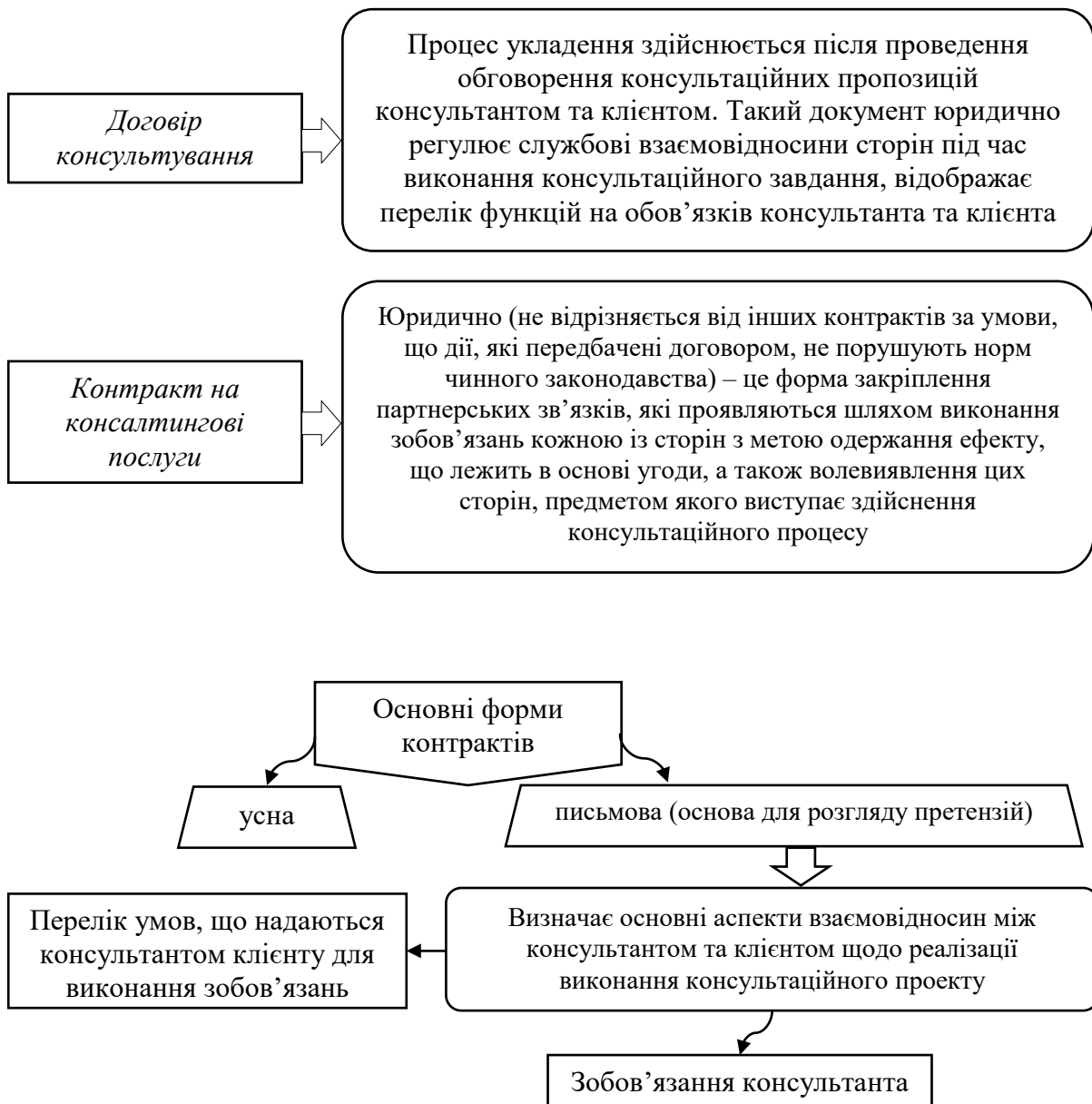
1. Надайте основні визначення методу консультування.
2. Перелічіть основні ознаки класифікації методів консультування.
3. Перелічіть методи активізації творчого мислення.
4. Назвіть методи тестування.
5. Опишіть особливості проведення тренінгів.
6. У чому сутність проведення ділових ігор? Розкрийте їх ефективність для консультування.
7. Які вам відомі шляхи отримання фактичних даних?
8. Опишіть завдання консультанта у роботі в групах.
9. Назвіть правила лабораторного методу.
10. Які відмінності між експертним, навчальним і процесним консультуванням?
11. У чому суть мети генерування асоціацій?

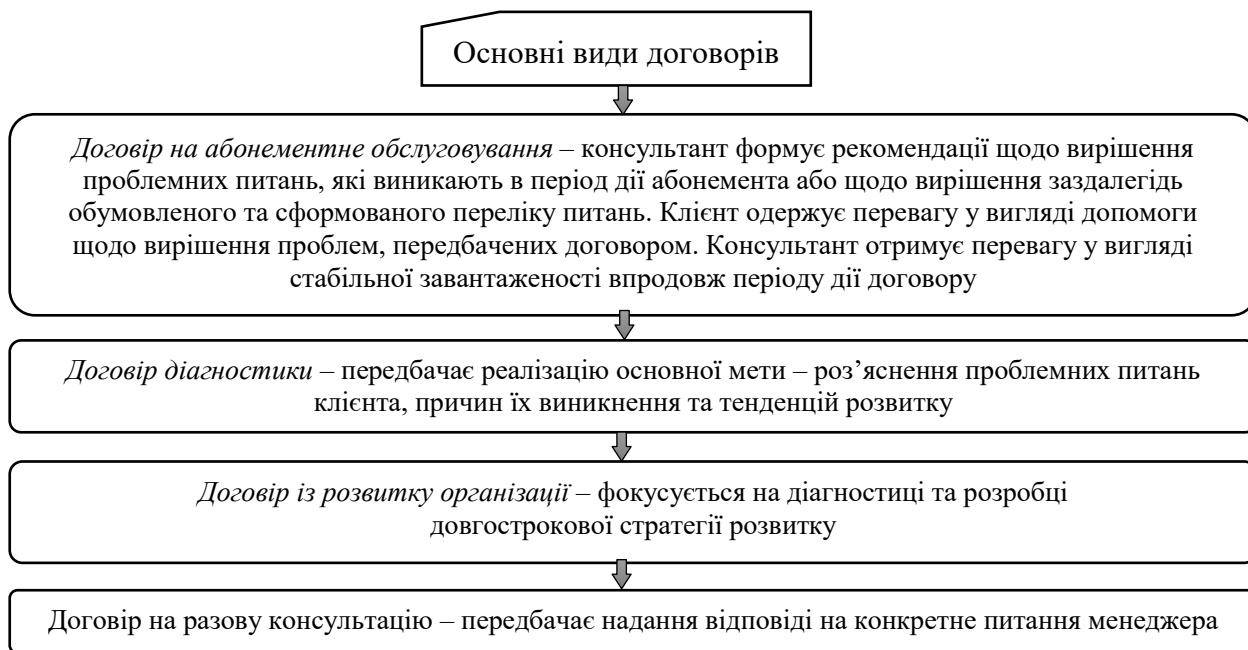
Тема 5

ПОБУДОВА ВЗАЄМИН КОНСУЛЬТАНТА З КЛІЄНТОМ

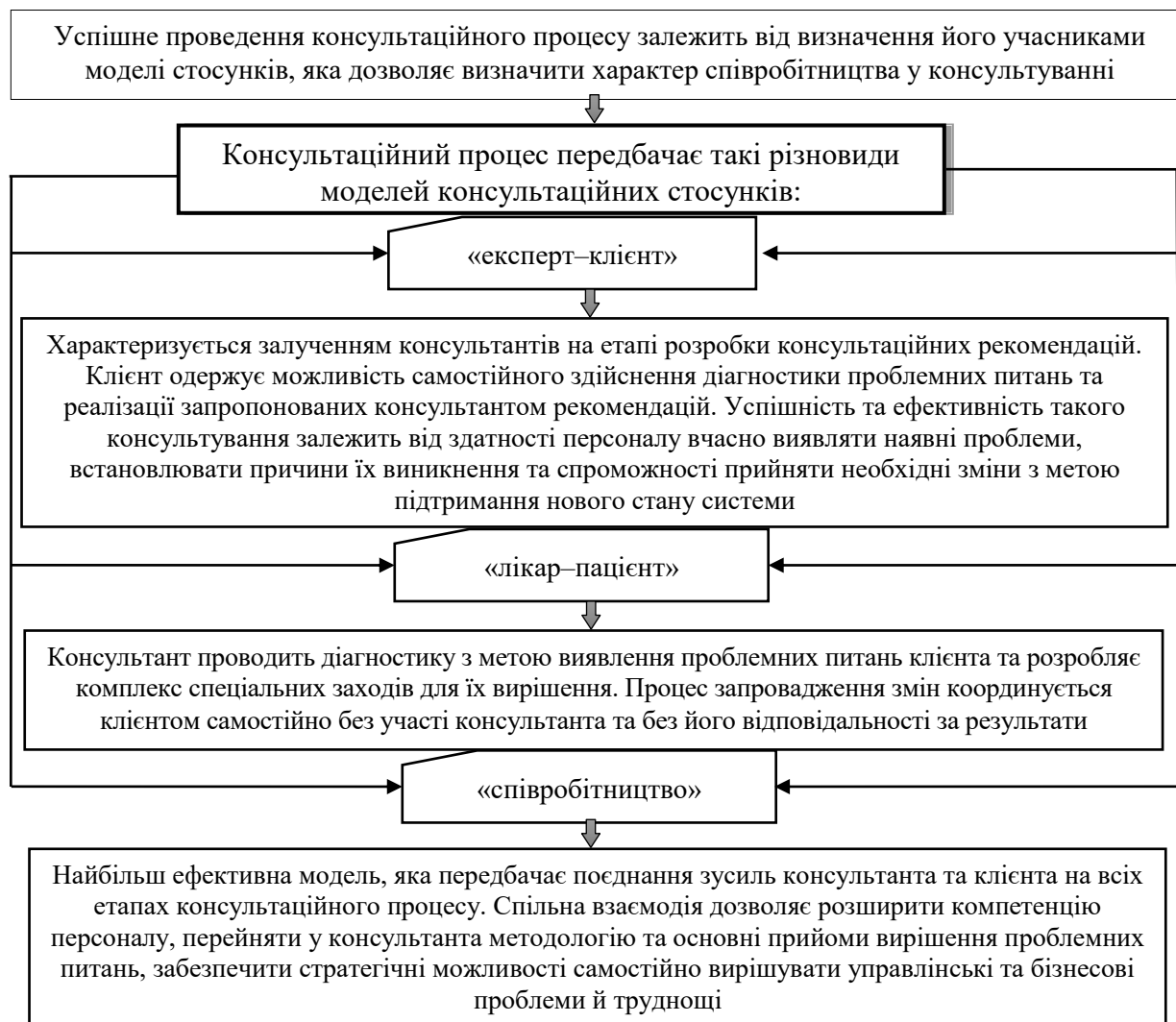
- 5.1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги.
Принципи організації консультант-клієнтських відносин
- 5.2. Моделі консультування
- 5.3. Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом
- 5.4. Критерії вибору консультанта

5.1. Форми, структура та зміст договорів на консультаційні послуги. Принципи організації консультант-клієнтських відносин





5.2. Моделі консультування



Порівняльна характеристика
моделей консультування



Етапи консультаційного процесу	Моделі консультування		
	експерт–клієнт	лікар–пацієнт	співробітництво
	Виконавці та відповідальні сторони		
Діагностика проблем	клієнт	консультант	клієнт+ консультант
Розробка консультаційних заходів	консультант	консультант	клієнт+ консультант
Упровадження запланованих заходів	клієнт	клієнт	клієнт+ консультант
Фактори привабливості	Моделі консультування		
	експерт–клієнт	лікар–пацієнт	співробітництво
Залежність від зовнішнього консультанта	мінімальна	суттєва	повна
Терміни перебування консультанта в організації	короткий	середній	тривалий
Витрати клієнта на консультування	низькі	середні	значні
Участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу організації клієнта	не бере участі	вибірково бере участь	консультант виступає інструктором
Успіх інновацій у довгостроковому періоді	невизначений	невизначений	передбачений
Зворотній зв'язок клієнта з консультантом	відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

5.3. Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом

Вибір моделі консультування полягає в побудові відповідних стосунків між консультантом і клієнтом, а також визначенні норм поведінки консультанта в організації клієнта. Поведінкові ролі консультанта залежать від змісту та особливостей консультаційних завдань

Порівняльна характеристика поведінкових ролей консультанта

Консультант-пропагандист	Технічний експерт	Інструктор (викладач)	Помічник у вирішенні проблем	Розробник альтернатив	Пошукувач фактів
Вплив на систему клієнта здійснює шляхом пропаганди	Надає послуги з використанням спеціальних знань та досвіду	У межах системи клієнта організовує навчання	На етапі діагностики проблеми допомагає клієнтові зберегти об'єктивність	Пропонує вибір альтернатив вирішення проблеми та визначає для кожної із них вірогідний ризик	Вплив на організацію клієнта здійснює через вивчення та обробку інформаційного масиву, подання керівництву результатів аналізу
Впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи вибір певної позиції з огляду на діяльність при контактній (позиційній) пропаганді	Виконує лише локальну роботу	Проводить тренінги з відривом або без відриву від виробництва	Досліджує причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем	Визначає критерії оцінки альтернатив, розробляє стратегії реалізації кожної із них	Залучення клієнта до збору даних
При методологічній пропаганді впливає на рішення клієнта щодо вибору системи методів і прийомів вирішення проблем	Формує поради щодо визначеної проблеми	Інструктором здебільшого виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час	Допомога при оцінці альтернативних рішень, розроблення програми дій	Безпосередньо не бере участі в процесі вибору ефективного варіанта рішення	В результаті дослідження клієнтом усвідомлюються «вузькі місця» та необхідні удосконалення своєї системи
Остаточне рішення залишається за клієнтом		Відповідає за здійснення мрій	На паритетних засадах із клієнтом бере участь у прийнятті рішень	Консультант обґрунтовує рішення, а його прийняття здійснює клієнт	

Поведінка консультанта відповідає обраній стратегії внесення змін в організацію

*Стратегія
спеціаліста-
консультанта*

Шлях розвитку, відповідно до якого керівництво організації клієнта залучає зовнішнього консультанта з метою планування ним змін

Консультант спирається на те, що проблемні питання вже діагностовано клієнтом, на підставі чого він розробляє рекомендації та ознайомлює з ними керівництво, яке, своєю чергою, їх оцінює та приймає. Зазначений вид консультування доцільний у вирішенні локальних проблем, що не потребують процесної інноваційної підготовки

Стратегія співробітництва передбачає синхронізацію зусиль консультанта та клієнта з метою вирішення проблемних питань. Ця стратегія використовує процесну консультацію, яка дозволяє активізувати інноваційний потенціал персоналу клієнта та сприяти використанню їх власних ресурсів при запровадженні змін. Консультант розробляє рекомендації та створює систему заходів щодо впровадження інновацій і забезпечення їх підтримки. Діагностування проблем здійснюється спільно консультантом і клієнтом, а також спільно розробляються альтернативи їх вирішення з урахуванням специфіки функціонування системи клієнта

Стратегія навчання, як і стратегія спеціаліста, побудована на локальній участі консультанта в процесі трансформації змін. Консультант виконує роль викладача-інструктора та надає освітні послуги персоналу клієнта

Консультант не завжди може обрати і впродовж усього консультативного періоду дотримуватися однієї ролі. Частими є випадки, коли обрані модель, стиль та види консультування вимагають генерування ідей, пошуку фактів, розробки альтернатив, навчання персоналу клієнта інноваційним заходам. Поведінка консультанта повинна відповідати обраній системі реорганізації клієнта

На практиці часто трапляються випадки, коли підприємство звертається по допомогу до консультантів з метою внесення змін в організацію. Ініціація подібних внутрішніх змін обумовлена наявною системою усталеної організації основних процесів: постачання, виробництва та збуту. В момент коли керівництво помічає, що певна функція цієї системи здійснюється не завдяки, а в супереч їх дій та очікувань, відбувається розуміння того, що підвищення ефективності існуючої структури є неможливим без відповідних змін. Саме усвідомлення проблеми є причиною звернення до консультанта

процес «лікування»



Затяжний, довготривалий та болісний процес, на початковому етапі якого аналізуються внутрішні резерви і ставки у вирішенні проблем робляться на власних спеціалістів, зокрема на фінансистів та економістів. Зважаючи на надмірну завантаженість роботою зазначених категорій працівників, вони не мають достатньо часу й можливостей виявити та «вилікувати» проблему. Водночас особливості структурної взаємодії підрозділів організації не сприяють достатній лояльності колег, що унеможливує складання цілісної картини наявних процесів. Крім того, виявлення проблеми не гарантує вчасного її розв'язання, оскільки запропоновані шляхи залишаються не реалізованими через задіяння інтересів окремих категорій працівників, що беруть участь у прийнятті рішень. В результаті керівництво відмовляється від запровадження змін або залучає консалтингову фірму. Особливістю етапу є прагнення заощадити фінансові ресурси

Вирішення серйозної проблеми, на яку витрачено чималі внутрішні й фінансові ресурси, під силу лише тим організаціям, що володіють висококваліфікованими трудовими ресурсами та професійними фахівцями, проте пошук рішень потребує тривалого часу. Обрання дешевих консалтингових пропозицій може призвести до отримання переписаного шаблонного рішення, в результаті чого підприємство може на тривалий час втратити інтерес до співпраці із консультантами. Очевидно, що негативна інформація у сфері, де найефективнішою рекламою є задоволений клієнт, чинить негативний вплив на розвиток консалтингу

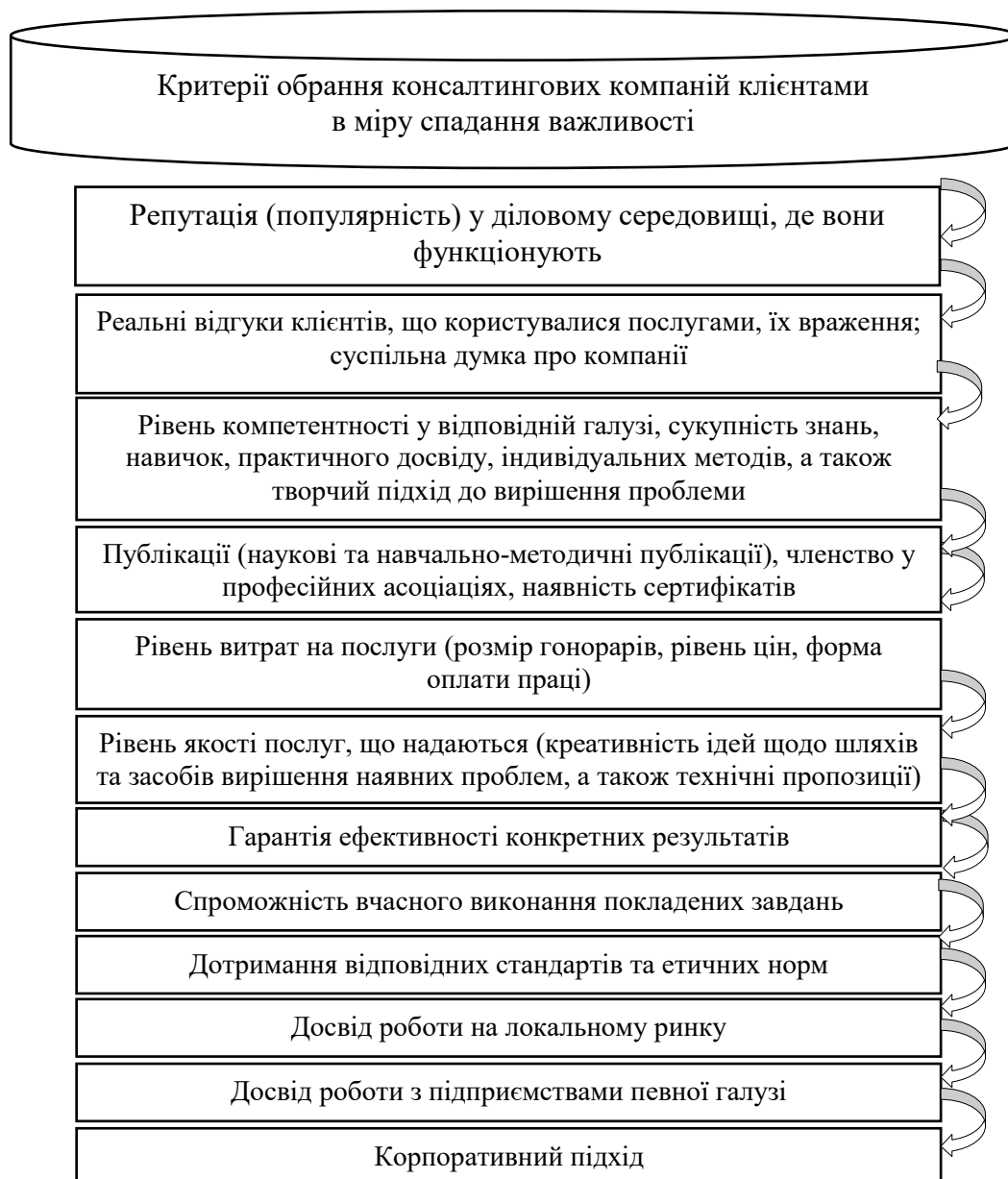
*Допомога
професійного
консультанта*



Зазначений інноваційний продукт є доволі специфічним, визначення якості якого, на перший погляд, є практично неможливим завданням. Вагомого значення в даному контексті набуває інформація, проте в більшості випадків вона є невизначеною, суб'єктивною та певною мірою суперечливою, а в окремих випадках неіснуючою, що зумовлює необхідність залучення сторонніх спеціалістів до процесу прийняття рішень. Саме тому прийняття рішення про залучення сторонніх фахівців для організації та вибір відповідального безпосереднього виконавця є одним із проблематичних завдань

Непоодинокими є випадки здійснення оглядів-коментарів спеціалістів, опубліковані у Інтернет-виданнях щодо прогнозів розвитку ринку консалтингових послуг у порівнянні із Росією (короткострокова перспектива) та Європою (стратегічна перспектива), що відображають певні підгрунтя для спрямування власних міркувань. Однак такі огляди не підкріплені детальним моніторингом і не доведені конкретним аналізом, що свідчить про високий рівень суб'єктивізму у висновках і припущеннях аналітиків конкретної компанії, які формуються на основі сформованої практики й реалізованих проєктів. Варто зауважити, що здійснювати проєктування викладених даних щодо усього ринку консалтингових послуг необґрунтовано, оскільки такий процес є багатовимірним, суперечливим і мінливим

Головним фактором вибору консультанта в економічних реаліях України є порівняно низька вартість послуг при високій якості їх надання. Переваги українських консультантів полягають у наданні клієнтам кращих консультаційних послуг, ніж іноземні фахівці, які не мають практичного досвіду вирішення таких проблем. Вітчизняні консультанти отримують низку конкурентних переваг за умови постійного підвищення якості надання послуг, що дозволить їм конкурувати зі світовими консалтинговими фірмами

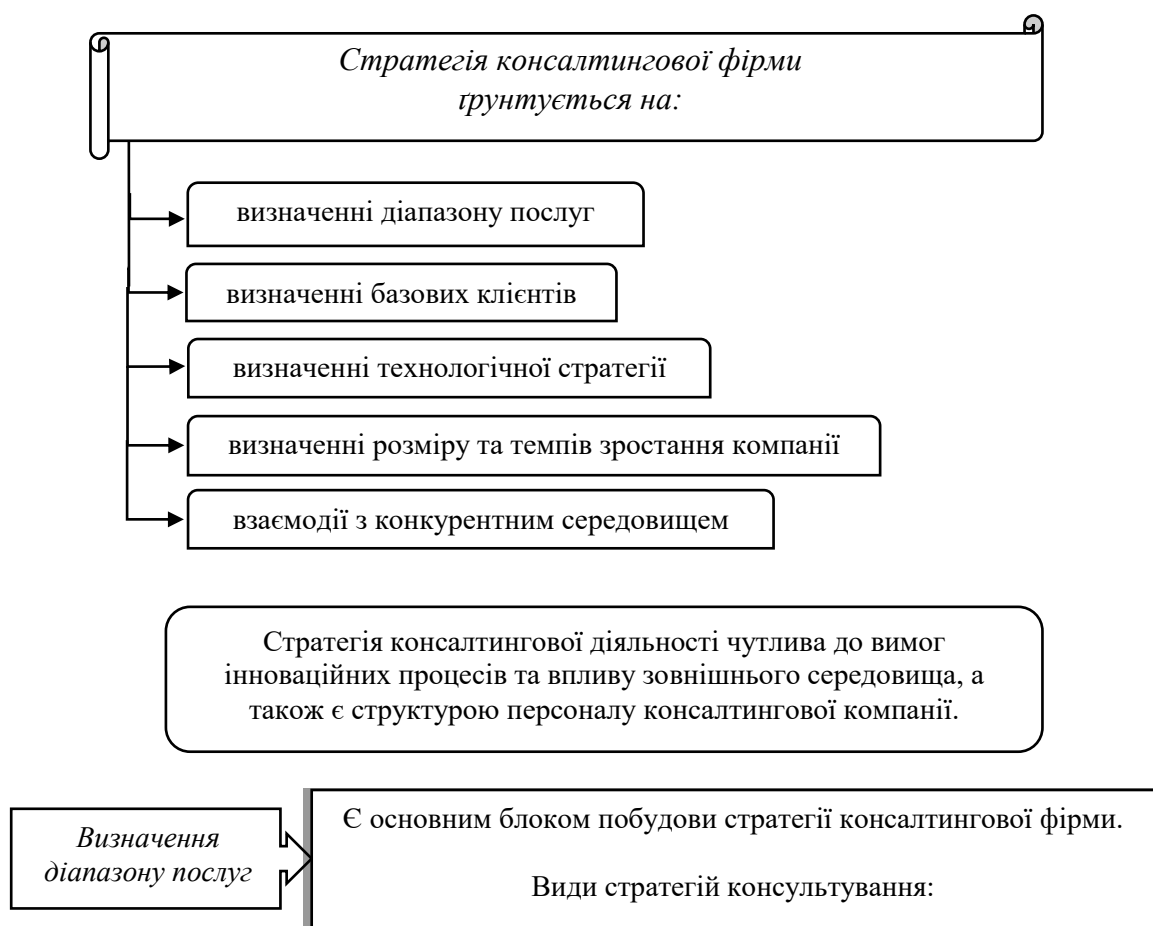


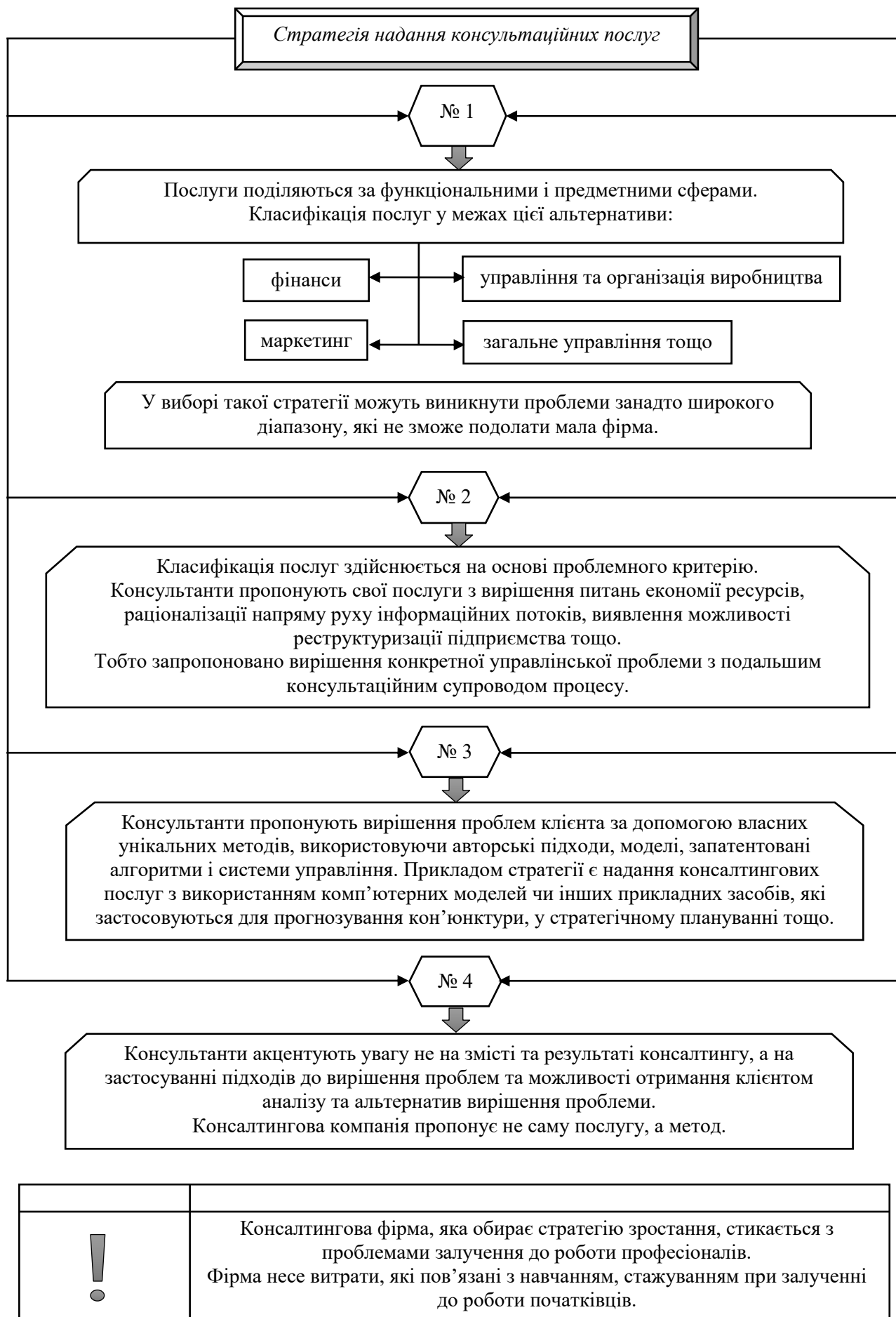
Тема 6

ОСНОВИ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

- 6.1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії
- 6.2. Організація маркетингової діяльності
- 6.3. Методи просування консалтингових послуг
- 6.4. Бренди в консалтинговій діяльності

6.1. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії





Взаємодія з конкурентним середовищем

Великі міжнародні компанії, яких у світі є орієнтовно десять, можуть вирішувати складні управлінські завдання самостійно, залучаючи виключно власні ресурси і не звертаючись по допомогу партнерів. Консалтингові фірми середніх розмірів повинні укладати угоди з партнерами для виконання окремих робіт у межах угоди з клієнтом.

Досить часто для виконання консалтингових проектів використовують субпідрядників, або залучають незалежних консультантів для роботи на умовах погодинної оплати. Такі угоди про співробітництво сприяють побудові атмосфери взаємної довіри та пануванню єдиної філософії консультування серед професіоналів.

6.2. Організація маркетингової діяльності

Маркетинг консультаційних послуг

Суттєво відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, що пов'язано з особливостями товару «консалтингова послуга». Через неможливість наочно продемонструвати вид та якість майбутньої консультаційної послуги споживачу складно порівняти її з товарами-аналогами, тому важливим завданням маркетингу є надання консультаційній послугі «матеріального» вигляду.

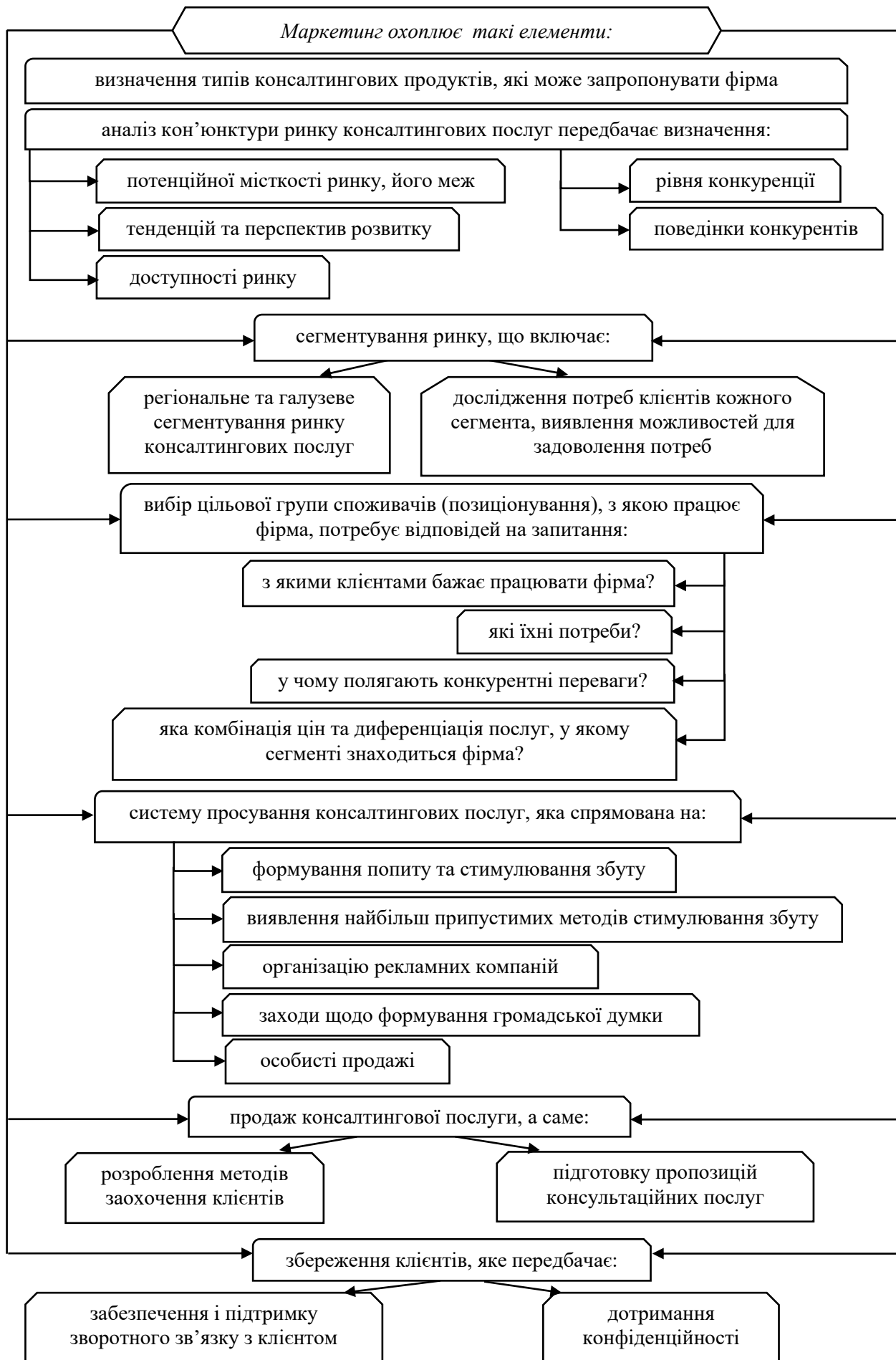
Консультант повинен продавати власну компетентність, кваліфікацію та досвід, а не послугу, наголошуючи на вигодах та перевагах, які отримають користувачі послуги. Складність оцінки послуги полягає у відмінності між її собівартістю та ціною, яку він повинен оплатити, адже клієнт зазвичай не враховує і не усвідомлює необхідності здобуття консультантом нових знань, які необхідні для виконання завдання.

Ще однією проблемою маркетингу у сфері консалтингу є можливість зміни її якісних характеристик у процесі обслуговування клієнта. В окремих випадках під час збору в організації клієнта інформації та опору персоналу цього підприємства запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може бути змінений, що може знижувати його цінність.

Успішність продажу консультаційних послуг залежить від маркетингової кваліфікації консультанта. У консультаційному бізнесі основними завданнями маркетингу є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, партнери, конкуренти), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення ефективної цінової політики.

*Маркетинг
консалтингових послуг*

процес, який спрямований на допомогу клієнтам дізнатись про види послуг, оцінити можливості консультантів вирішувати ті чи інші управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт



Специфічність консалтингового продукту визначає вибір маркетингу, основними елементами якого повинен бути комплекс маркетингових комунікацій, цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом та пропозицією консалтингових послуг. Маркетингова діяльність консалтингової фірми – це складний процес.

Результатом маркетингової діяльності консалтингової фірми є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль, позиція компанії в галузі) клієнтів, з якими співпрацюють консалтингові фірми. Аналіз клієнтів, видів послуг, частки інтелектуальних і творчих робіт у їхньому загальному обсязі може визначати та описувати напрям розвитку консалтингової фірми. Запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та інноваційних маркетингових компетенцій. Це визначає конкурентний статус консалтингової фірми.

Одним з маркетингових завдань консалтингової фірми є пошук нових продуктів, які могли б зацікавити клієнта. Такі продукти повинні користуватися попитом, містити нові оригінальні ідеї, які матимуть позитивний вплив на корпоративне відтворення.

що саме має намір
отримати клієнт в
процесі
консультації

*Для побудови успішної
маркетингової діяльності
необхідно з'ясувати:*

згоду зворотного зв'язку від клієнта щодо
компетентності та професіоналізму
консультанта, адже думка клієнтів
впливає на вибір консультантів чи цього
консалтингового продукту іншими
особами



Професіонали повинні постійно підтримувати зв'язок з клієнтами для обговорення їхніх справ, відвідувати їхні збори, пропонувати семінари та надавати інші консультаційні послуги.

Особливості маркетингової діяльності консалтингових підприємств ґрунтуються на особистій участі кожного консультанта у процесі, оскільки процес консультування, взаємодії та співробітництва з клієнтами визначає репутацію підприємства. Для втримання частки ринку та стимулювання співпраці з консалтинговою фірмою консультант повинен працювати з клієнтом з наміром на тривалу співпрацю. Закінчення завдання консультантом не повинне означати припинення співпраці з клієнтом.

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. Ними можуть бути:

визначення реальних і потенційних
покупців послуг

вибір змісту рекламного тексту та методів
поширення інформації

6.3. Методи просування консультаційних послуг

Просування консультаційних послуг здійснюється через відповідні канали зв'язку та інформаційні засоби, що є авторитетними для визначеної цільової аудиторії. Важливим елементом маркетингової комунікації є пропаганда і реклама компанії, окремих видів її діяльності тощо.

Пропаганду продукту називають public relations. Особливість пропаганди консалтингових послуг полягає у отриманні інформації від незалежного джерела, яке сприяє досягненню мети маркетингової комунікації. Традиційними інструментами маркетингової комунікації є розміщення матеріалів у електронних і друкованих засобах масової інформації для висвітлення інформації про діяльність фірми, організацію зустрічей, семінарів, презентацій, а також наданні безплатних консультацій та знижок.

Для популяризації консультаційної фірми застосовують практику спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримку навчальних програм тощо.

Реклама консалтингової фірми та її продукції

Може проводитись у вигляді публікацій у вузькоспеціалізованих виданнях, адресної розсилки інформаційних брошур про діяльність консалтингових фірм, щорічних звітів про діяльність фірми або інформаційних листків про нові види послуг, що надаються потенційним клієнтам. Ефективність цього методу залежить від спроможності потенційних клієнтів отримувати істотну інформацію.

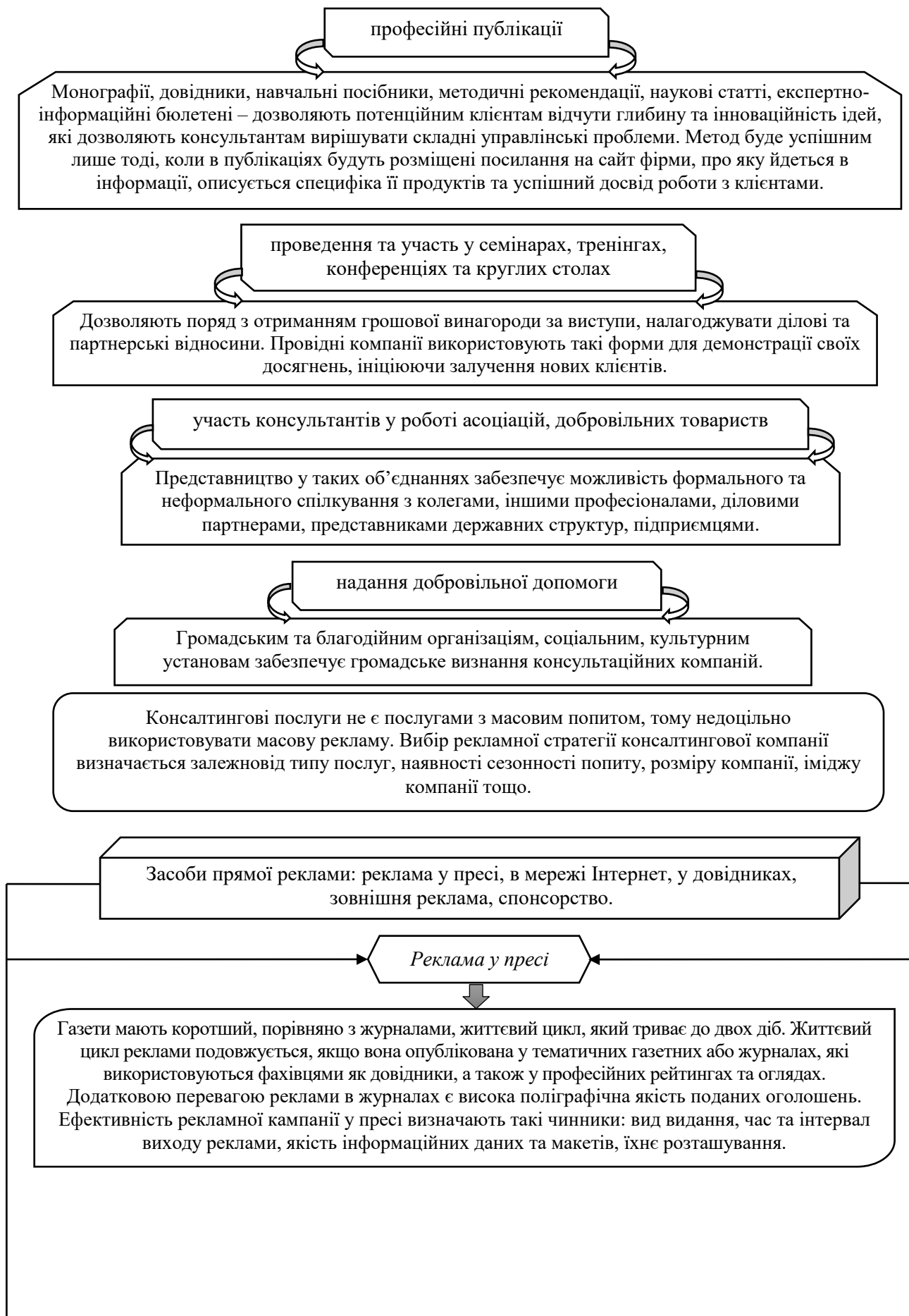
Сьогодні консультаційні фірми, які дотримуються традиційної стратегії бізнесу, побоюються того, що пряма реклама може скомпрометувати їх ретельно завуальоване просування продукту. Використовуючи спеціальні способи доставки рекламної інформації щодо себе бізнес-еліті, вони запрошують керівників потенційних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

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

Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:

рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів
стосовно консалтингових фірм

Оскільки досить складно спрогнозувати результати консультування, підприємці та менеджери вищої ланки, як правило, намагаються отримати інформацію у знайомих, котрі у своїй практиці уже вирішували аналогічні проблеми за допомогою консультантів. Отже, як позитивна, так і негативна інформація про роботу консультантів має вирішальне значення в становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів.



Реклама в довідниках

Доречно розміщати інформацію про консультаційні послуги в провідних довідкових виданнях. Більшість телефонних довідників надають можливість безкоштовного розміщення стандартної інформації (назва, адреса і телефон компанії). Виділення кольором, інша інформація та рекламні модулі оплачуються додатково.

Читачів довідників можна розділити на дві категорії:

споживачі, які вибирають собі товари або послуги за допомогою цих видань

споживачі шукають координати наперед обраних постачальників

Реклама в інформаційних системах

Інформаційні системи використовуються в основному керівниками, бухгалтерами і юристами підприємств, серед яких можуть бути потенційні клієнти

Ці системи у off-line і on-line версіях мають розділи, присвячені інформації про аудиторські та консалтингові компанії. До безкоштовних послуг належить розміщення інформації, що містить назву компанії, спектр послуг, адресу і телефон. Доповнення додатковою інформацією і виділення оплачується додатково.

Зовнішня реклама

Необхідно підібрати місця для реклами, де потенційні клієнти матимуть змогу побачити інформацію. Великі компанії зазвичай використовують можливість розміщення рекламних щитів у супермаркетах, виставкових центрах, аеропортах, поблизу адміністративних будівель. Компанії менших розмірів розміщують власну рекламу біля будівель податкових інспекцій, господарських судів тощо.

До зовнішньої реклами належить і вивіска на фасаді будівлі, де знаходиться офіс консалтингової компанії. Необхідно вивіску робити великою, кольоровою, а також такою, яка привертає увагу. Клієнти повинні легко знайти потрібний офіс у коридорі з однаковими дверима

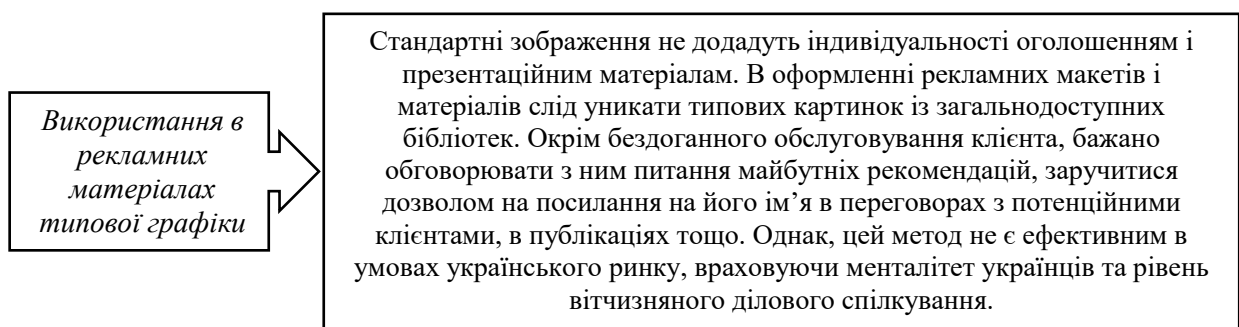
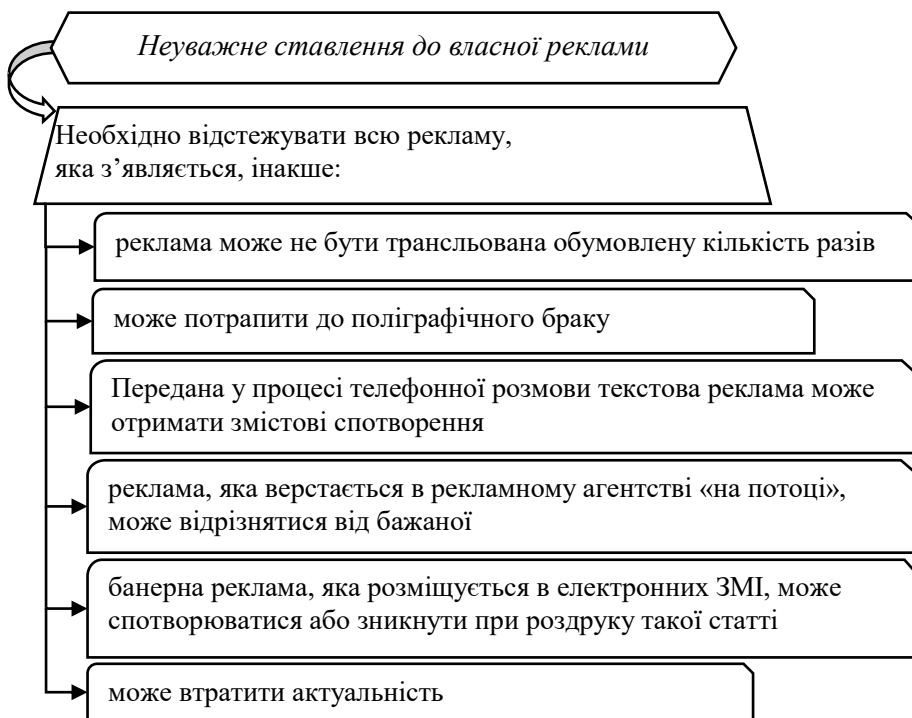
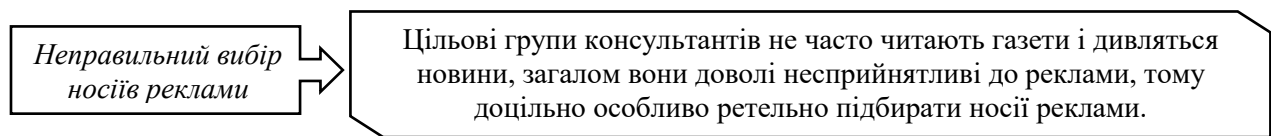
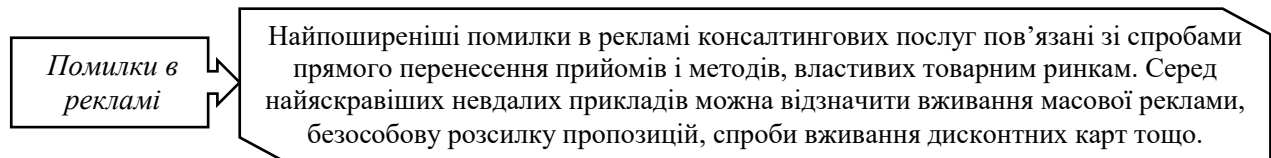
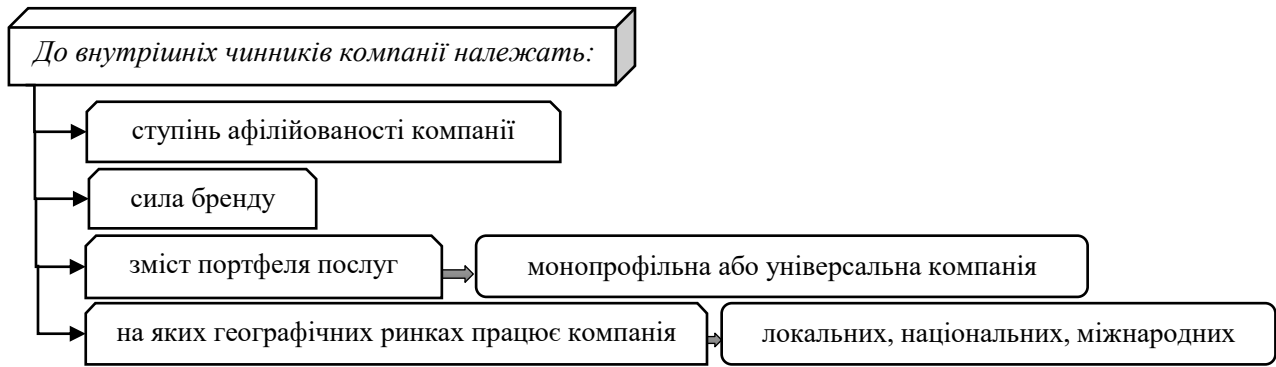
Реклама в Інтернеті

Передбачає розміщення інформації про веб-сайт компанії в професійних каталогах, реєстрацію у пошукових системах та банерну рекламу. Посилання на веб-сайт компанії розміщують в інформаційних каталогах, каталогах галузевих та тематичних сайтів. Важливо, щоб посилання були розміщені в рубриках, які найбільш відповідають діяльності.

У випадку роботи на міжнародних ринках компанії повинні подбати про якісний переклад інформації на сайті англійською мовою, а також її індексацію в Altavista, Yahoo, Google; розміщення інформації про компанію у галузевих каталогах консалтингових компаній. Реклама повинна бути так побудована, щоб при пошуку в Інтернеті за ключовими словами інформація про компанію з'являлася на 1-2 сторінці.

Важливо, щоб про компанію знали не тільки клієнти, а й основні конкуренти





6.4. Бренди в консалтинговій діяльності

Професійні публікації (монографії, книги, наукові статті в періодичних наукових виданнях) не привертають увагу керівників клієнтських організацій. Враховуючи їхню вибіркиму зацікавленість науковою літературою, просування послуг менеджмент-консалтингу необхідно здійснювати шляхом публікацій у економічних періодичних виданнях. Окрему інформацію щодо вузької тематики доцільно публікувати у брошурах, інформаційних листках та бюлетенях. Метою таких публікацій є ознайомлення менеджерів різних рівнів з новими напрямками розвитку бізнесу, можливими перспективами, ґрунтуючись на урахуванні специфічних галузевих або інших особливостей, сприяти зацікавленню у співробітництві з професіональними консультантами.

Семінари, тренінги з різних питань організації та ведення бізнесу є ефективною формою залучення нових клієнтів та сприяють розповсюдженню інформації про фірму та можливості консалтингу, рівень ефективності використання його послуг у тому чи іншому випадку функціонування бізнесу.

Перелічені напрями можуть бути використані для інформування потенційних клієнтів про переваги того чи іншого менеджмент-консалтингу.

Консалтингові компанії можуть недостатньо уваги приділяти розвитку власного бренду і управлінню ним. За відсутності у консалтингової компанії великих матеріальних активів основна вартість бізнесу ґрунтується саме на сильній торговій марці. Торгові марки провідних консалтингових компаній є одним із найсуттєвіших бар'єрів для входу на ринок нових фірм.

Створення
марки

Це дорогий і тривалий процес, але без нього довгострокові перспективи консалтингової компанії прирівнюються до нуля. Якщо компанія не приділятиме належної уваги розвитку торгової марки, вона приречена на працю у найдешевшому ціновому сегменті, постійно межуючи з показниками банкрутства. Саме тому інвестиції у торгову марку прирівнюються до першочергових.

Ім'я компанії, яке впізнається на ринку, напрацьовується протягом років, і, що важливо, за тривалий період його не можна здобути навіть за великі гроші, зате його можна втратити за короткий час

Знайоме ім'я та марка для корпоративних клієнтів істотно важливіші за ціну, тому зниження еластичності попиту належить до основних завдань брендингу

Знайомі чи відома торгова марка компанії суттєво економить час клієнта і сприяє зниженню рівня його ризиків

Наявність знаної торгової марки дає змогу компанії:

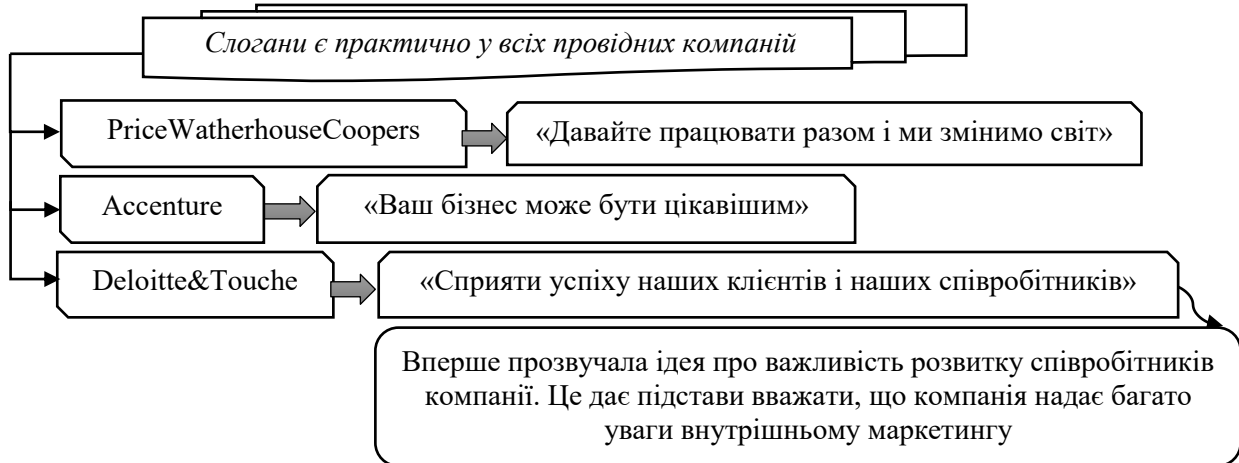
→ встановлювати вищі ціни

→ розширювати перелік послуг під однією маркою

→ дешевше одержувати послуги постачальників

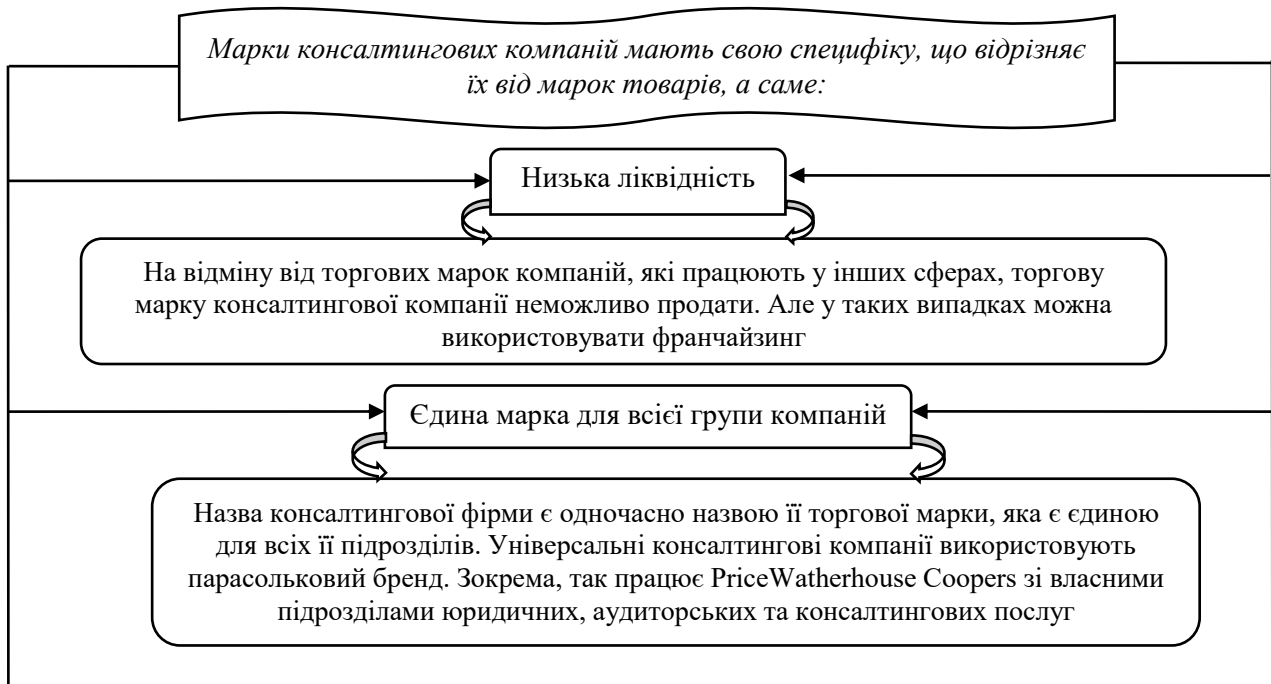
→ знизити ризики неотримання належного гонорару

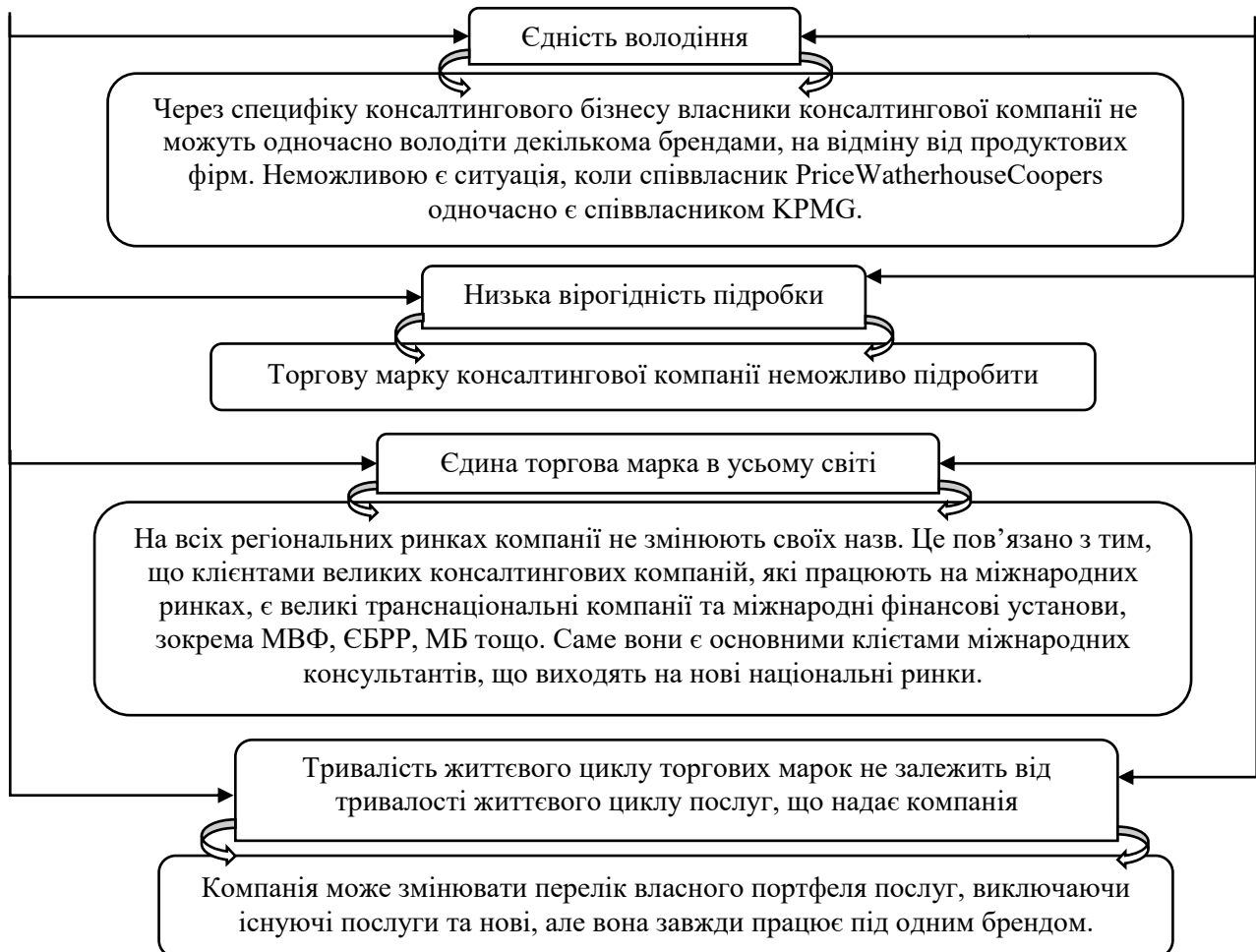
Для створення сильного бренду необхідно сформувати неповторний оригінальний образ, який виражений у логотипі, слогані, корпоративних стандартах оформлення документів, наборі історій, пов'язаних з компанією. Бажано подбати про дизайн офісу відповідно до обраного корпоративного стилю. Хоча при цьому слід зазначити, що клієнти консалтингових компаній рідко бувають в офісі своїх консультантів.



Розроблений слоган доцільно у процесі діяльності змінювати. Наприклад, слоган Ernst&Young був: «Ідеї, рішення, результати» (Ideas, solutions, results), а став: «Від ідеї до результату» (From thought to finish), а слоган БКГ «Ефективні рішення, реальні результати», що трансформувалося у «Мистецтво управляти». Важливо знайти візуальні зображення, з якими б компанія асоціювалася у клієнтів. Компанія PriceWaterhouse Coopers зображає чашу, яку позиціонується як символ об'єднання людей, знань і глобальних сфер.

Зовнішній вигляд документів, які виходять за межі компанії, є важливим для сприйняття якості наданих послуг, і зіставляється з якістю упаковки на товарних ринках. Важливо розробити корпоративні шаблони звітів, презентацій та інших корпоративних документів. Помилковим і таким, що матиме негативні наслідки для іміджу компанії, є надсилання документів без чіткої перевірки рівня грамотності, стилю та якості верстки. Помилки та недбалість легко помітні для клієнтів і псують враження від ідеально виконаної роботи. Важливо, щоб електронні листи були надруковані на фірмових бланках компанії.





Всі назви компаній, які надають консалтингові послуги, можна розділити на такі похідні від імені власників, назви-описи, назви-інновації і назви, пов'язані з материнською компанією. Як правило, компанії, які названі на честь власників та засновників, мають багаторічну історію і зарубіжне походження (Deloitte Touche Tomatsu, McKinsey&Co, Ernst & Young).

Іноколи відповідні назви обумовлюються вимогою норм законодавства. У назвах, в яких містяться імена власників, є суттєвий недолік, адже вони практично не впливають на емоційний рівень сприйняття споживачами, не містять індивідуальності та не підлягають нормам юридичного захисту. Назви-аббревіатури (акроніми) (BCG (The Boston Consulting Group), KPMG) складаються із заголовних букв або букв і цифр.

Назви-інновації (неологізми) нічого не означають, можуть бути похідними від словосполучень. Наприклад, назва Accenture, яку запропонував співробітник компанії, формується зі слів – accent (акцент, наголос), і частини слова future (майбутнє). Тому нова назва, за твердженням компанії, означає спрямованість на допомогу клієнтам щодо створення їхнього майбутнього.

Назви-інновації доцільно застосовувати, адже вони юридично захищені, у них відсутня «історія» і негативні асоціації, їх легше запам'ятати. Такий підхід дозволяє підібрати ім'я компанії таким чином, щоб воно мало однакову вимову різними мовами. Недоліком неологізмів є те, що вони не мають змістового наповнення, а тому треба багато часу, щоб споживачі виробили власну позицію до товару.

Акроніми (назви-аббревіатури), наприклад BCG (The Boston Consulting Group), складаються із перших букв слів (інколи цифр). Акроніми не запам'ятовуються клієнтами. Такі назви не допомагають підприємствам просуватися на ринку. В умовах сучасності для всіх галузей консалтингу існують можливості сформувати «цікаву запам'ятовуючу описову назву», хоча і такий підхід має низку недоліків. На ринку працюють аудиторські компанії, назви яких містять слово «аудит» та іменник. Основними недоліками назв-описів є погана запам'ятовуваність, досить слабка можливість юридичного захисту. Золоте правило брендингу полягає у тому, що чим більш описовою є назва, тим існує менше шансів на її юридичний захист. Інколи компанії використовують у назвах такі популярні слова, як «національний», «академія», «інститут» тощо. У більшості випадків клієнти не «купаються» на таку назву, яка не відповідає виду діяльності.



co-branding – використовуються у процесі злиття рівних за силою підприємств, нова назва міститиме дві назви. Прикладами такого виду злиття є: Price Waterhouse і Coopers&Lybrand у PriceWaterhouseCoopers. У випадку, якщо сильніша компанія поглинає слабшу, недоцільно використовувати co-branding. Для прикладу, при поглинанні Price Waterhouse компанії LVS ім'я LVS більше не згадувалося у маркетингових цілях.



Назва, яка пов'язана з материнською компанією, дозволяє використовувати її імідж та репутацію, але одночасно виключаються з переліку потенційних замовників та контактів конкуренти материнської компанії.

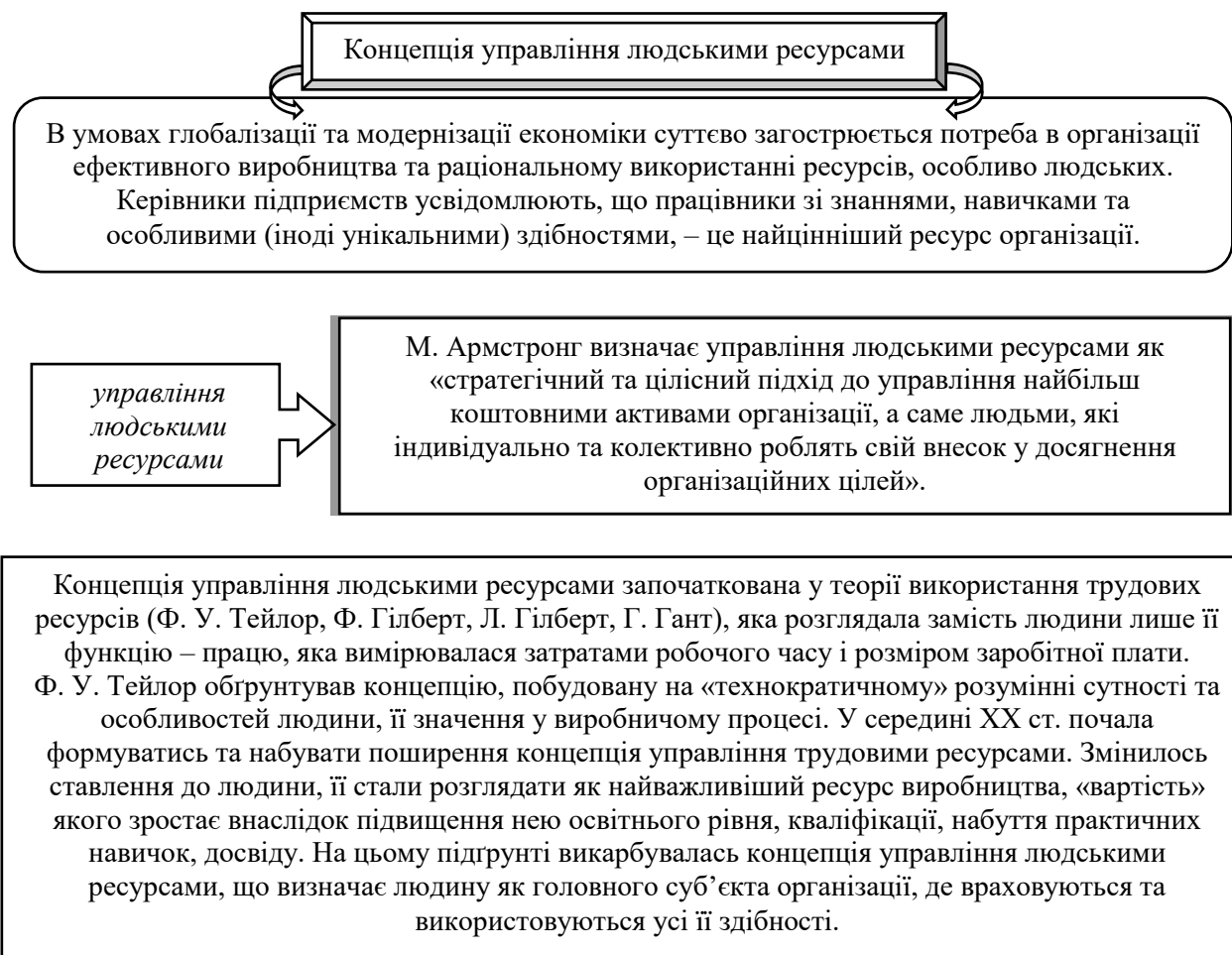
Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні бізнес-процеси консалтингової компанії.
2. Яких аспектів стосується стратегія консалтингової компанії?
3. Розкрийте сутність технологічної стратегії.
4. Особливості маркетингу консультаційних послуг.
5. Назвіть основні елементи маркетингу консультаційних послуг.
6. Які ви знаєте методи просування консультаційних послуг?
7. Розтлумачте сутність реклами в інформаційних системах.
8. Поясніть сутність проєктів Pro-bono.
9. Які вам відомі бренди в консалтинговій діяльності?
10. Які переваги сильної торгової марки?
11. Укажіть переваги назв-інновацій.

Тема 7
НАПРЯМИ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА
З УПРАВЛІННЯ ТА БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. Консультування з питань управління людськими ресурсами
- 7.2. Консультування з питань організаційної поведінки
- 7.3. Роль консультанта з управління у діагностиці та профілактиці організаційних патологій
- 7.4. Управлінське консультування організаційних змін

7.1. Консультування з питань
управління людськими ресурсами



Ключові цілі управління людськими ресурсами в організації:

Забезпечення підприємства людськими ресурсами в потрібній кількості та якості на цей час та в майбутньому

Забезпечення рівних можливостей для досягнення бажаного рівня ефективності праці, забезпечення раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження

Задоволення матеріальних та нематеріальних потреб людських ресурсів

Забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця

Сприяння виконанню максимально ефективної кількості операцій на робочих місцях



Отже, сутність управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні досягнень цілей організації завдяки комплектації персоналом відповідної компетенції.

Роль управління персоналом і людськими ресурсами розширюється та отримує сучасну оцінку, коли виникають нові вимоги та розробляються нові підходи. У консультанта з'являється безліч можливостей застосувати свої знання в міру того, як іде цей довгий процес перетворень. Фахівці з кадрових питань і професійні керівники постають перед складними проблемами соціально-психологічного характеру, але вони не можуть бути інформовані про всі умови та фактори, які потрібно враховувати при вирішенні кадрових питань. Їм потрібна допомога незалежного та об'єктивного фахівця з управління людськими ресурсами.

Процес управління людськими ресурсами організації повинен відповідати корпоративній концепції розвитку, сприяти захисту інтересів працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю

Консультування з управління людськими ресурсами може здійснюватися в різних масштабах, починаючи із всеосяжних проектів (оцінка трудових ресурсів або комплексна оцінка внеску корпоративної практики управління зайнятістю в реалізацію стратегії компанії) і закінчуючи невеликими консультаціями (проведення семінару з управління або консультація щодо проблемного співробітника).

Концепція управління людськими ресурсами як науковий підхід до процесу управління поєднує теоретико-методологічні основи управління з практичними підходами щодо використання принципів і методів роботи з персоналом. Вона конкретизується через кадрову політику організації. Кадрова політика – головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства. У цьому значенні кадрова політика становить стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом організації.

Кадрова політика повинна відповідати кільком критеріям:

- бути закріпленою в документах і мати такі якості, як ясність і повнота
- про її найважливіші положення слід повідомити всі підрозділи організації
- бути здоровою та відповідати державній політиці й чинному законодавству
- бути погодженою із загальними цілями та політикою організації
- її напрями (добір персоналу, розвиток, управління) повинні бути взаємно узгоджені
- бути розробленою в результаті широкого обговорення в організації й за участю представників співробітників

Кадровий аудит

Одним зі способів оцінки кадрової політики та аналізу трудових показників є проведення аудиту персоналу організації, особливого напрямку аудиторської, консультативної діяльності. Проведення кадрового аудиту дозволяє більш докладно й об'єктивно оцінити діяльність підприємства у сфері організації трудового процесу, регламентації трудових відносин.

На підставі результатів кадрового аудиту можуть бути визначені напрями для вдосконалювання стандартів, що визначають організацію трудових процесів, формування соціально-трудових відносин в організації. Кадровий аудит дає змогу переконатися в тому, що трудовий потенціал використовується повністю та ефективно, підвищити роль служби управління персоналом.

Кадровий аудит – це сукупність методів, які передбачають кількісну та якісну оцінку персоналу, його окремих параметрів;
ціль кадрового аудиту – виявити сильні та слабкі сторони колективу працівників, тенденції розвитку, потенційні варіанти поведінки в мінливій ситуації.

Основні заходи з проведення кадрового аудиту – це окремі напрями чи складові більш масштабних консультативних проектів. До них належать, зокрема:

- оцінка рівня кадрової забезпеченості підприємства, тобто оцінка кількості і якості фахівців, що працюють на різних рівнях і напрямках, оцінка рівня кадрового планування на підприємстві
- оцінка ступеня готовності організації до змін шляхом виділення основних типів співробітників, що працюють в організації, й типу їхньої мотивації
- виявлення існуючої на підприємстві корпоративної культури шляхом оцінки схильності співробітників до дотримання певних норм і правил поведінки
- підготовка рекомендацій з конкретних кадрових програм (набору, добору, адаптації, розвитку персоналу, плануванню кар'єри, оцінці ефективності праці, мотивації тощо)
- аналіз та оптимізація організаційної структури підприємства щодо необхідності перегляду ступеня контролю й передачі повноважень

Основне завдання аудиту

забезпечення клієнта аналітичною інформацією на основі проведеного діагностичного дослідження, що дозволяє визначити шляхи розв'язання ситуаційної проблеми, установити, чи володіє організація необхідними матеріальними й фінансовими ресурсами, кваліфікованим менеджментом, необхідними для розв'язання проблеми

Спочатку консультант може оцінити існуючу кадрову політику та процедури, аналізуючи їх і порівнюючи з результатами аудиту людських ресурсів за певний період. Одне з головних завдань аудиту – зібрати інформацію та оцінити практику управління людськими ресурсами й розвитку персоналу, прийняту в організації. Для цього слід збирати інформацію щодо всіх функцій і рівнів управління.

Проводячи аудит людських ресурсів, консультант складає перелік усіх напрямів політики організації, збирає та аналізує досвід розв'язання подібних проблем іншими фахівцями і на підставі цього робить висновки й рекомендує рішення.

При збиранні інформації нерідко вдаються до такого розповсюдженого методу, як інтерв'ю. Консультантові слід дотримуватися важливого правила – конфіденційності. Головний результат ефективного аудиту – висновки про те, що потрібно поліпшити в одному або декількох напрямках управління людськими ресурсами.

Основні напрями управління людськими ресурсами та роль консультанта у їх реалізації. Функції системи управління людськими ресурсами:

Організація

«Організаційний
дизайн»

це процес розвитку організації, який забезпечує виконання усіх функцій, комбінуючи їх таким чином, щоб вона була спроможна гнучко реагувати на зміни, а також сприяє розвитку ефективних процесів комунікації та ухвалення рішень

Планування
праці

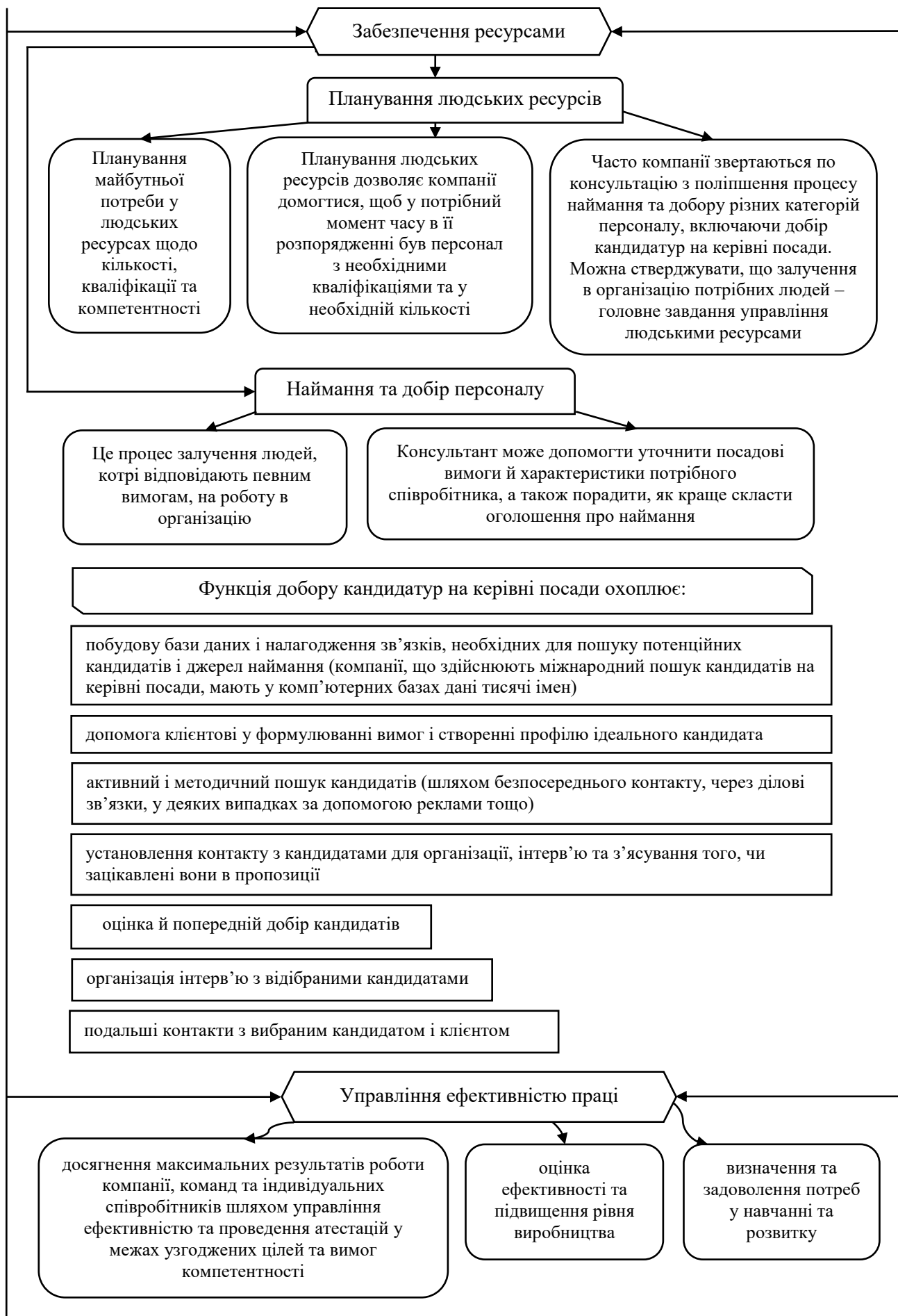
це рішення, які стосуються конкретних посад, обов'язків та повноважень, а також стосунків між працівником, який обіймає певну посаду, та іншими співробітниками

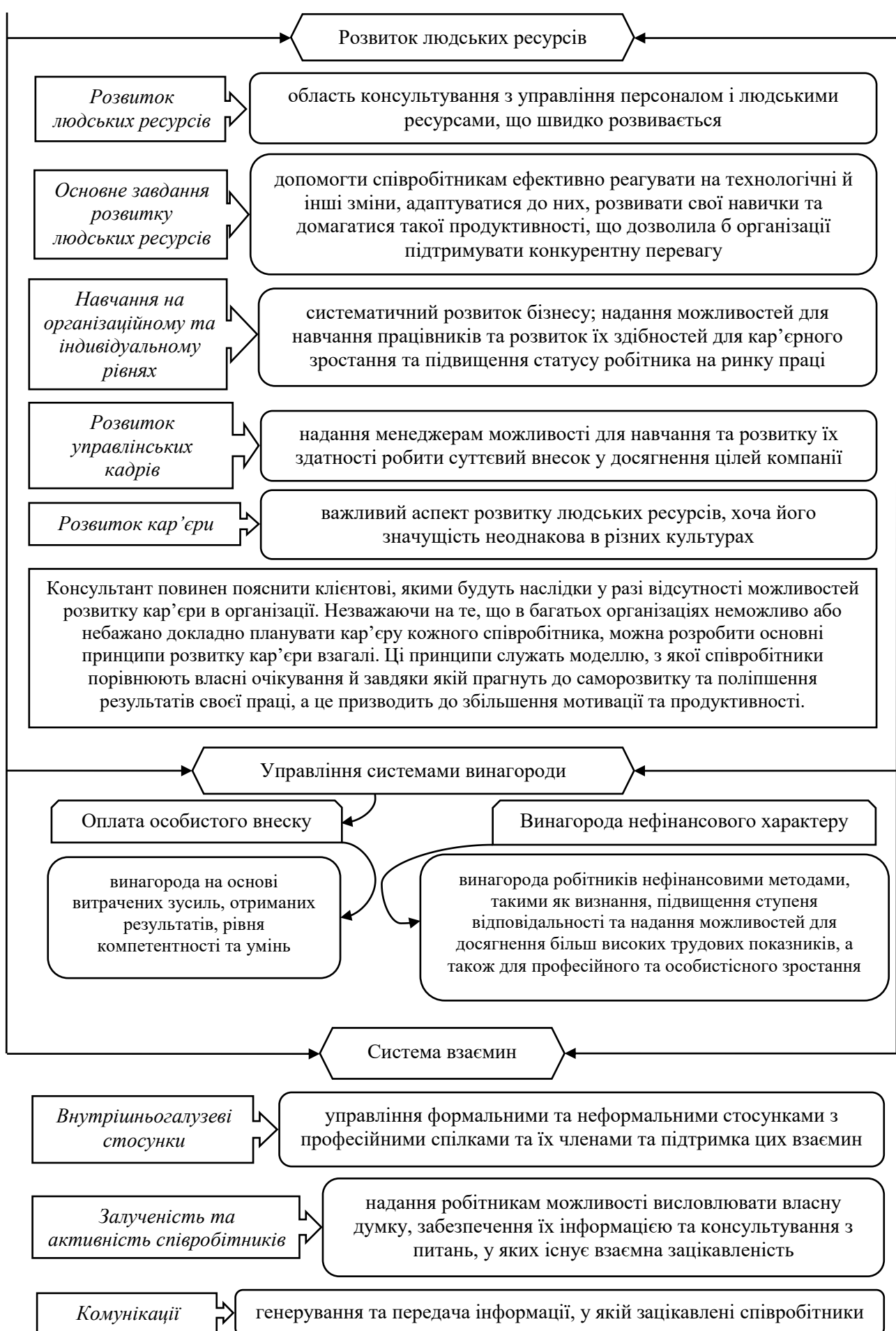
Організаційний
розвиток

це процес стимулювання, планування та реалізації програм, спрямованих на підвищення рівня ефективності функціонування організації та здатності до гнучкого реагування на зміни

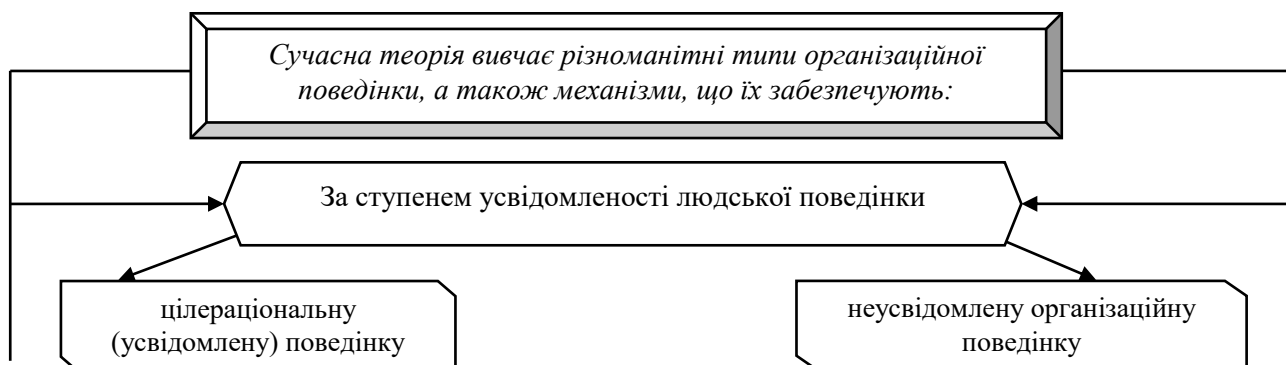
Трудові відносини

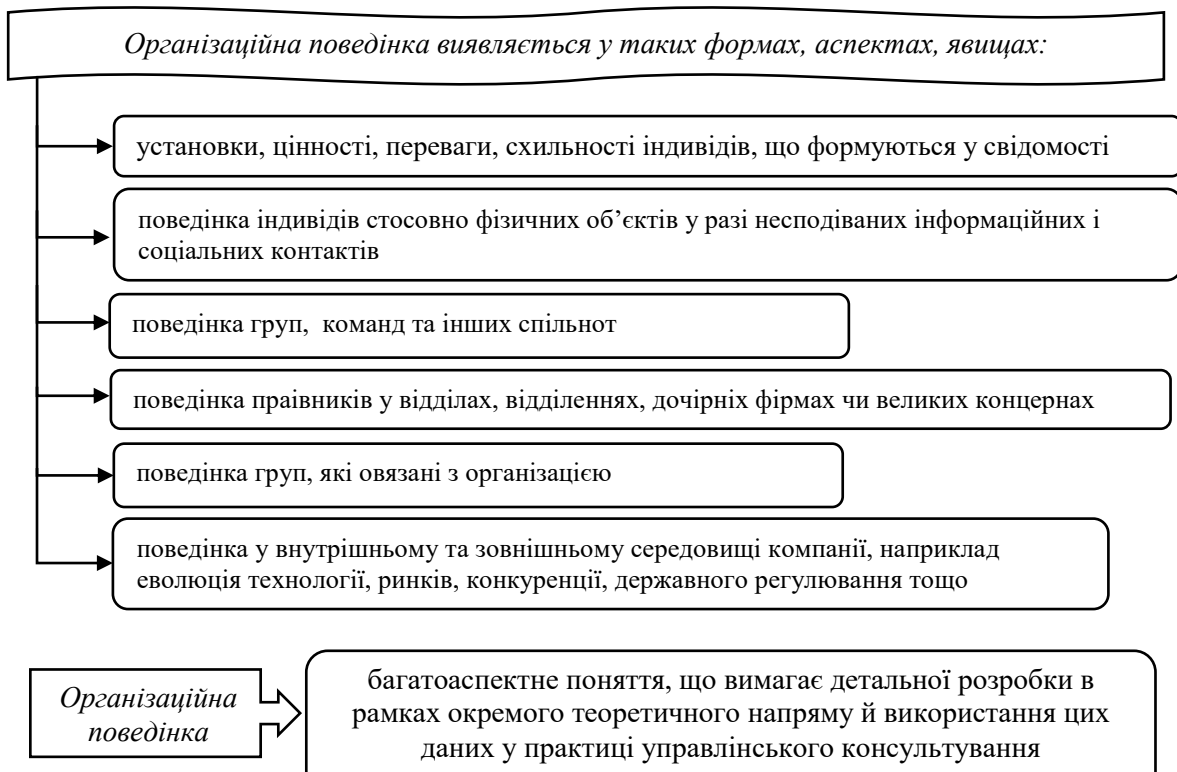
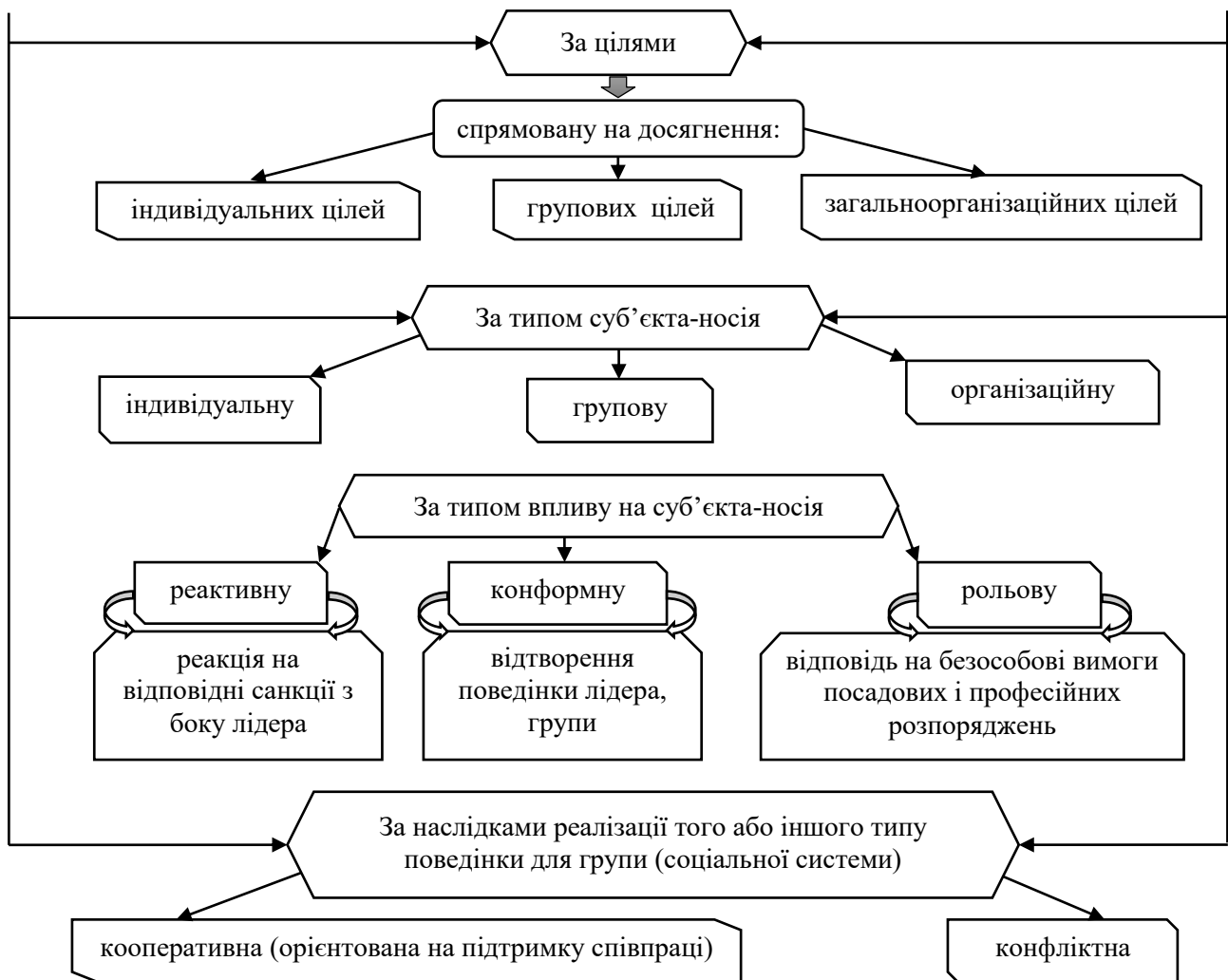
Покращення якості трудових відносин шляхом формування атмосфери довіри, розвиток більш позитивного психологічного клімату.





7.2. Консультування з питань організаційної поведінки





В однакових організаційних середовищах різні люди поведуться по-різному. Людина завжди володіє свободою вибору форм поведінки: приймати або не приймати схеми й норми взаємодії, що існують в організації. Вона може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її цілі та філософію. Залежно від того, у якій комбінації поєднуються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людини.

Моделі організаційної поведінки

1. Відданий і дисциплінований член організації

Він повністю приймає всі організаційні цінності й норми поведінки. Це людина, яка намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не вступати в конфлікт із інтересами організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки. Результати діяльності цієї особи значною мірою залежать від її власних можливостей та здібностей, а також від того, наскільки правильно визначено її роль та функції у системі. В організації групової роботи консультант часто робить ставку саме на таких працівників. Це люди, які здатні усвідомити необхідність змін та не чинити опір їх впровадженню. Віддані та дисципліновані співробітники – це функціональне ядро будь-якої організації. Вони потужні помічники керівника й консультанта в реалізації проекту.

2. Пристосованець

Людина, яка не приймає цінностей організації, однак намагається поводитися так, ніби повністю дотримується норм і форм поведінки, що закріплені в організації. Це конформісти. Вони роблять все правильно й за правилами, але їх не можна вважати надійними членами організації, тому що вони, хоча і є старанними працівниками, проте можуть в будь-який момент покинути організацію чи вчинити дії, які можуть суперечити інтересам організації, але відповідати їх власним інтересам. Наприклад, така людина з легкістю покине фірму, як тільки в іншому місці їй запропонують трохи кращі умови, або без особливого каяття продасть корпоративні секрети конкурентам. Не правильно вважати цей тип осіб поганими співробітниками. Консультант має розуміти, що пристосованці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу будь-якої організації, тому важливо розробити стратегію формування такої корпоративної культури, за якої кожен співробітник відчуває повагу й довіру до себе з боку керівництва та колег і ставиться до справи з повною відповідальністю. У процесі консультування буде доцільним максимально залучати таких співробітників до розроблення розв'язань проблеми та безпосередньо до їх реалізації.

3. Оригінал

Людина, яка сприймає цілі діяльності організації, але не приймає існуючі в ній традиції та норми поведінки. У цьому випадку працівник може породжувати багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом, у колективі він виглядає «білою вороною», оригіналом. Керівництво організації може зробити ставку на таких працівників і відмовитися від устояних норм поведінки, дати їм волю у виборі форм поведінки. Їх нестандартне бачення та творчий підхід до розв'язання проблем може приносити значну користь організації. До цього типу належить багато талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї та оригінальні вирішення. Для консультанта це найцінніші співробітники, бо саме вони стають авторами несподіваних вирішень, що згодом виявляються найбільш ефективними. Пошук та залучення оригіналів до розробки плану впровадження змін дозволяє консультанту з питань управління розв'язати поставлене завдання більш швидко та якісно.

4. Бунтар

Це індивід, котрий не приймає ні норми поведінки, ні цінності організації. Це явний заколотник, який весь час вступає у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто бунтарі своєю поведінкою ініціюють безліч проблем, які суттєво ускладнюють життя організації та навіть завдають їй збитку. Однак було б неправильно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що поведуться у такий спосіб, не потрібні організації. Серед них також трапляється багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить значну користь, незважаючи на всі створювані ними незручності. Наприклад, у корпорації IBM прийнята спеціальна програма «Вільний співробітник». Дібрані серед істинних «бунтарів» вільні співробітники (їх у IBM налічується приблизно 50 осіб) отримують повну свободу дій на п'ять років з єдиною метою – постійно «потрясати» систему організації зверху до низу.

Консультант з управління має уважно аналізувати та оцінювати взаємини між співробітниками клієнтської організації. Така робота має на меті:

по-перше, ідентифікацію співробітників, виявлення їх здібностей і нахилів, що сприятиме добору робочої групи, взаємодія з якою забезпечить консультанту ефективну реалізацію проекту

по-друге, умовний розподіл персоналу на групи (наприклад, за описаними вище критеріями), що допоможе керівникові організації впроваджувати зміни та вибудовувати бажану стратегію розвитку організації у майбутньому

7.3. Роль консультанта з управління у діагностиці та профілактиці організаційних патологій

Основні методи, які може використовувати консультант для вивчення та корекції організаційної поведінки:

Опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування)

Це кількісне вимірювання рівня задоволеності працею, організаційним кліматом колективу, взаєминами з колегами та адміністрацією тощо.

Аналіз документів

Збирання і аналіз фіксованої інформації. Вивчення документів, що існують в організації й регламентують діяльність працівників груп (устав організації, корпоративний кодекс, контракти, посадові інструкції, накази тощо). Робота з інтернет-джерелами.

Спостереження

Вивчення обставин, організації робочого місця, аналіз зовнішнього вигляду працівників відповідно до організаційної культури, їхньої поведінки та вчинків

Експерименти

Проведення лабораторних або природних експериментів.

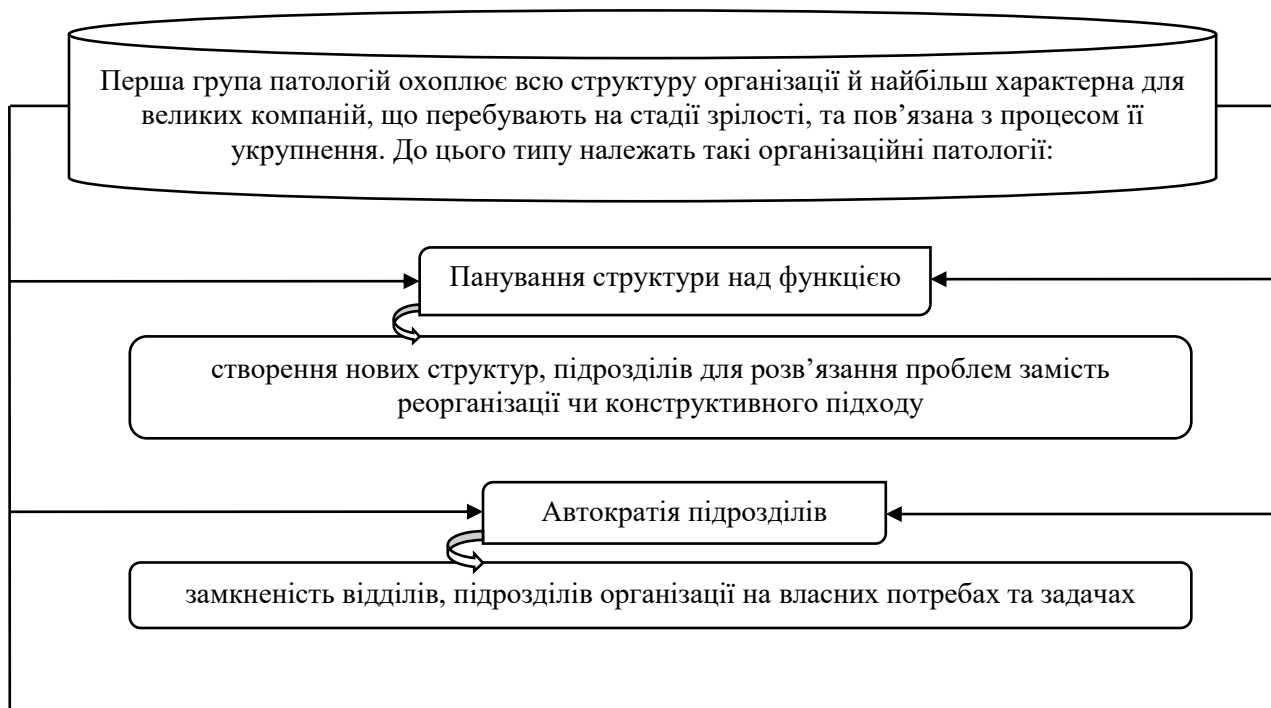
Поняття «організаційна патологія» вперше ввела у науковий обіг польська дослідниця Я. Станішкіс у 1972 р. Воно набуло широкого розповсюдження переважно завдяки творчим розробкам О. І. Пригожина. Дослідник зазначає, що під організаційною патологією слід розуміти дисфункцію організації, тобто стійке порушення нормального функціонування, коли в організації з будь-яких дуже важливих і таких, що важко викоринюються, причин, виявляються перебої.

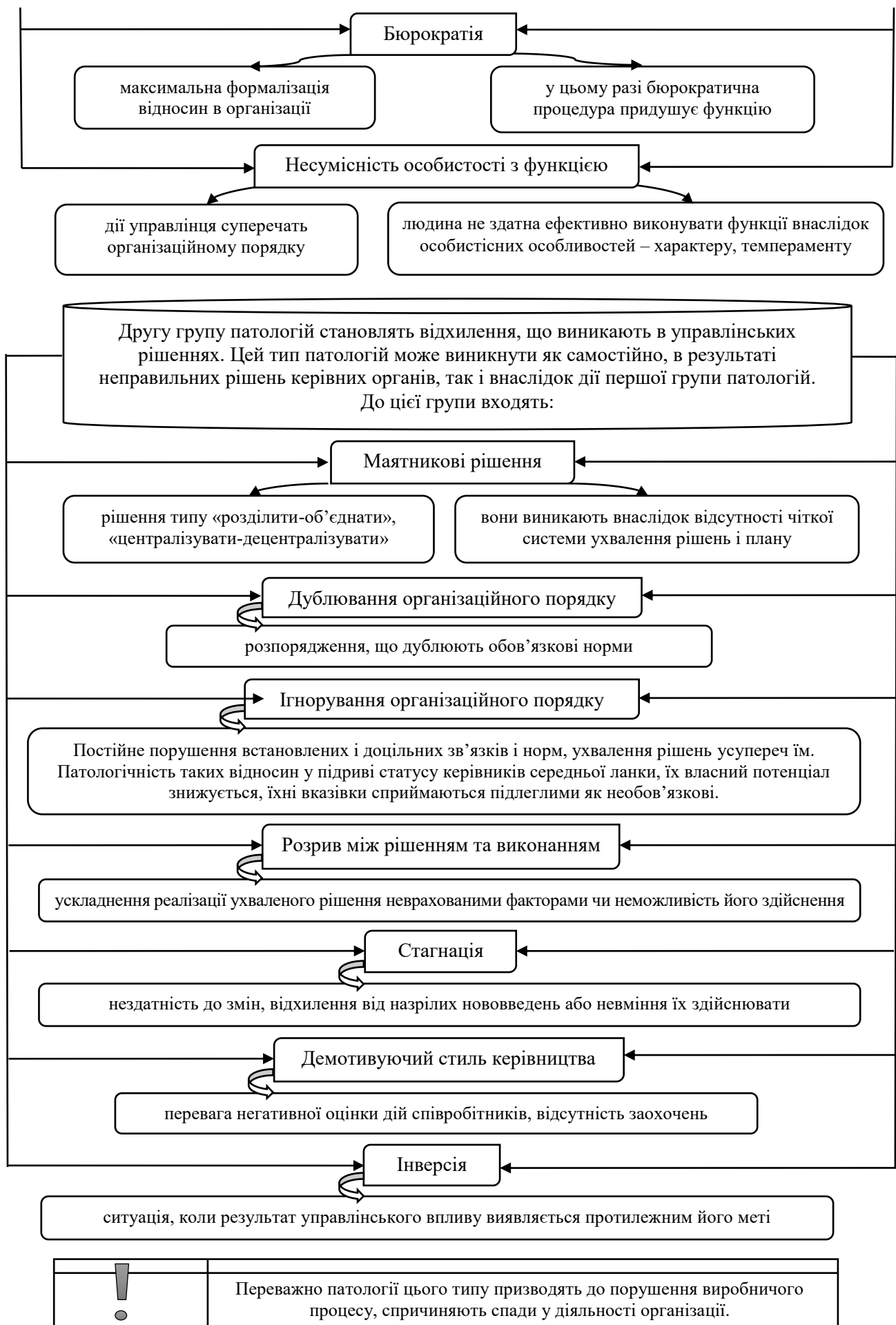
У сучасній науковій літературі поняття використовують у різних значеннях. Найбільш поширені з них два: сутність першого зводиться до того, що організаційна патологія – це відхилення від норми і в цьому сенсі вона може виступати як одна з форм девіації, у другому значенні – це дисфункція організації.

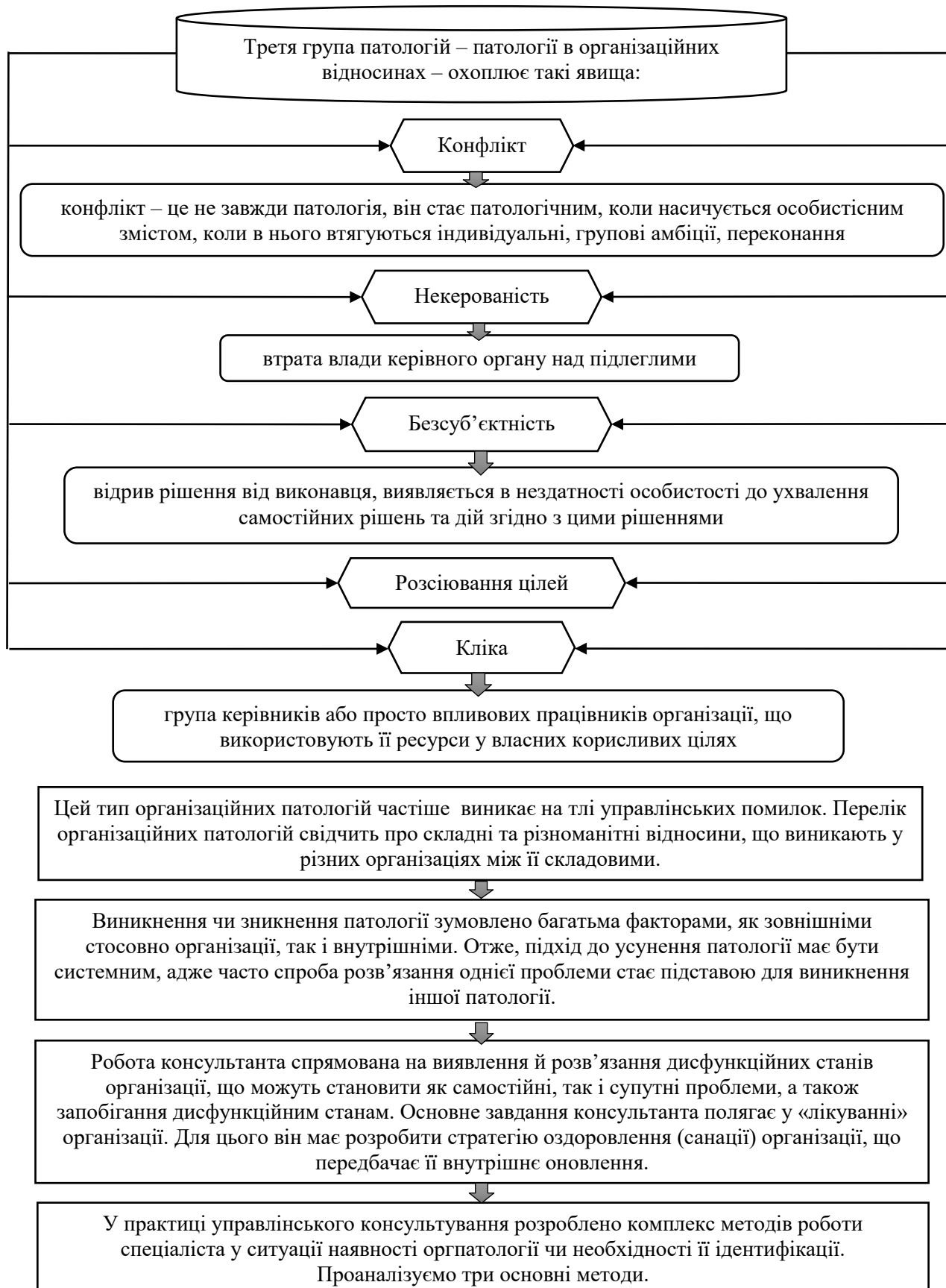
Доцільніше визначати організаційну патологію через поняття дисфункції, тому що це характеристика порушення діяльності організації чи певної її підструктури, що врешті призводить до дестабілізації всієї системи й недосягнення нею визначеної мети. Ануфрієва Н. зазначає, що «під дисфункцією розуміють перебої у виконанні певної функції або стійке недосягнення цілей організації. Дисфункцією можна також вважати досягнення цілей організації, але із суттєво більшими витратами часу, сил та ресурсів у порівнянні із запланованим рівнем».

Вчені Комаров С. В. та Кордон С. І. визначають такі ознаки патології: суперечність між структурою та функціями організації (організаційна система, що проектується для виконання певних функцій, коли починає реально функціонувати, часто намагається виконувати власні функції (цілі) на шкоду тим, заради яких була створена), суперечність між частинами та цілим (індивіди чи групи мають власні потреби й інтереси, які ігнорує організація, підпорядковує їх своїм цілям, отже, виникає опір), суперечність між стабільністю, до якої прагне організація, та постійними змінами, які вона повинна проводити, щоб адаптуватися до середовища, що змінюється, суперечність між виробничою діяльністю й поділом праці, що вимагає спеціалізації, а це в свою чергу призводить до певної автономії та численних конфліктів між частинами й цілим.

Усі організаційні патології умовно поділяються на три групи: патології у структурі організації, патології в управлінських рішеннях та патології в організаційних відносинах.







Основні методи

Метод метафори (образ організації)

Цей прийом ґрунтується на методах психодіагностики і передбачає презентацію образу організації за допомогою художніх засобів. Консультант отримує різноманітні, часто непередбачувані графічні зображення компанії, у якій він працює.

Сутність методу не складна. Спеціаліст має зрозуміти та проінтерпретувати малюнки, на яких співробітники зобразили власну організацію. Кожен з учасників працює самостійно. За допомогою предметів, геометричних фігур, дій чи абстракцій особа подає власне бачення того, що відбувається в організації. На загальних зборах учасники обговорюють ці малюнки. Кожен може висловити власну думку з приводу побаченого. У такому аналізі висвітлюються та конкретизуються проблеми та виявляються дисфункції. Консультант резюмує та робить висновок про стан справ у компанії.

Найчастіше виявляються такі залежності. Якщо на малюнках зображено сонце, квіти, сходження на вершину, стрімке плавання на гарних човнах, багато усмішок тощо, то, імовірно, в організації царює прагнення не помічати існуючих проблем. Якщо на малюнках багато масивних будинків, веж, пірамід, квадратних і прямокутних схем, прямих ліній, кубів, замкнених кіл, переважають вертикалі, то ми маємо справу із прагненням підкреслити стабільність організації й демонстрацією відсутності динаміки. Якщо на малюнках зображено роботу співробітників, офіс, робочі місця, багато натяків на складні відносини між різними підрозділами, багато виробничої, технологічної атрибутики, шляхів руху компанії, фактів з її історії, спрямованість у майбутнє або, навпаки, безвихідь, то виникає запитання: чому при зображенні організації не знайшлося місця для клієнта, без якого в умовах ринку організація не може існувати ефективно? Якщо на малюнках багато розірваних блоків, іноді із червоними блискавками між ними, вершина відірвана від іншої частини піраміди або нахилена убік від неї, середина піраміди відділена від основи, а в порожнечах – або язички вогню, або зуби огорожі, або потоки води, люди стоять спиною один до одного, то, ймовірно, ми маємо справу зі спробою зобразити процеси дезінтеграції, що відбуваються в організації.

Метод «колекція помилок»

Консультант заздалегідь готує перелік основних управлінських помилок, яких найчастіше допускають в організаціях. Члени групи, з якою працює фахівець, мають критично оцінити стан організації, досконально проаналізувати запропоновані помилки та класифікувати їх за двома категоріями: помилки, які, на думку співробітників, особливо небезпечні для організації, та помилки, які особливо актуальні для їх організації на теперішній час. Спільне обговорення результатів розподілу помилок дозволяє визначити ті проблеми, які необхідно розв'язувати першочергово, а консультанту стає зрозуміло, які патології організації стали наслідком припущення тих чи інших організаційних помилок. О. І. Пригожин уклав колекцію типових управлінських помилок.

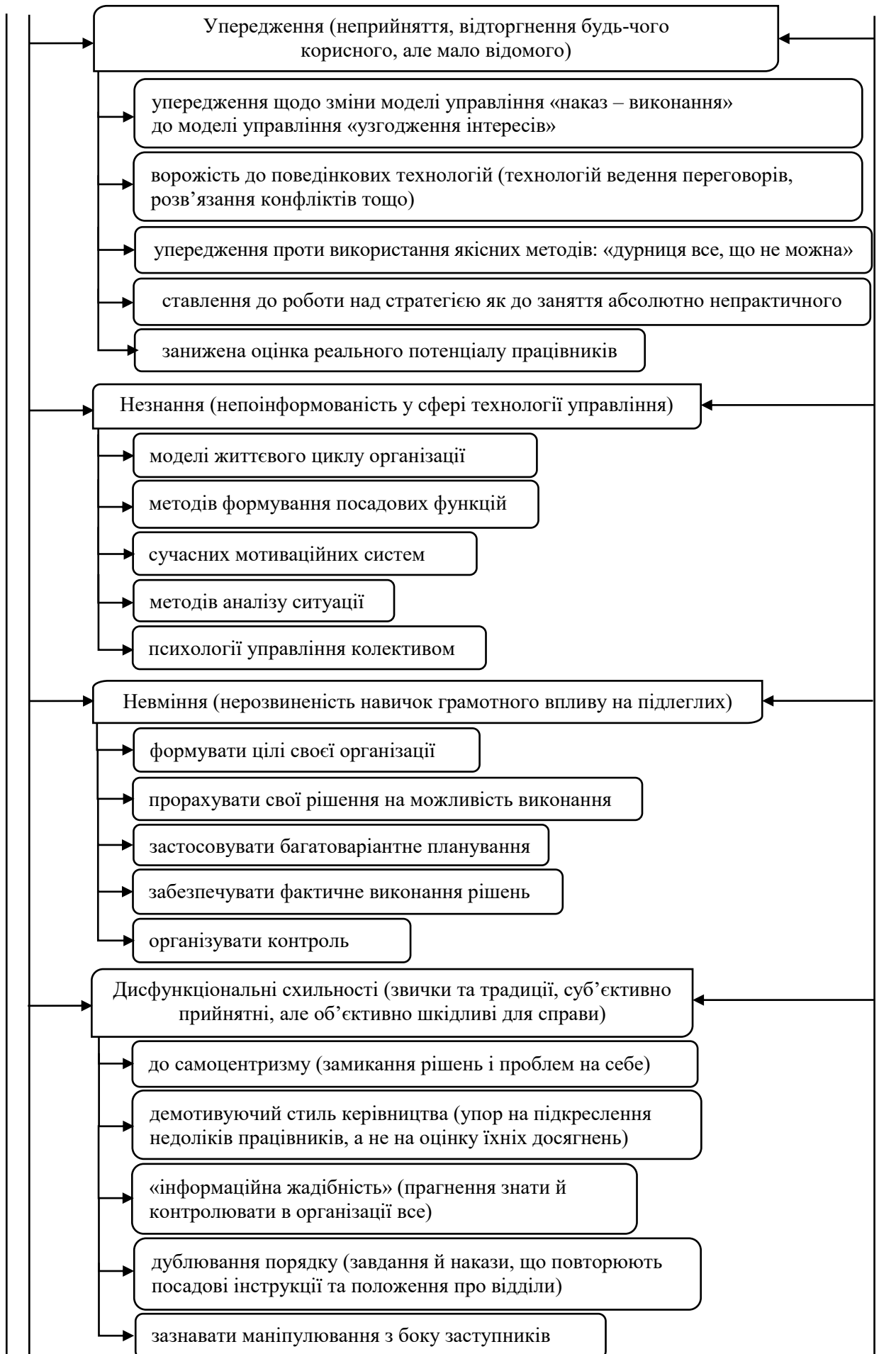
Класифікація помилок керівників

Природні помилки (які неминуче виникають унаслідок обмеженості можливостей будь-якого управління)

у прогнозних даних
ринкових тенденцій,
потенційних дій
конкурентів, рівня
попиту тощо

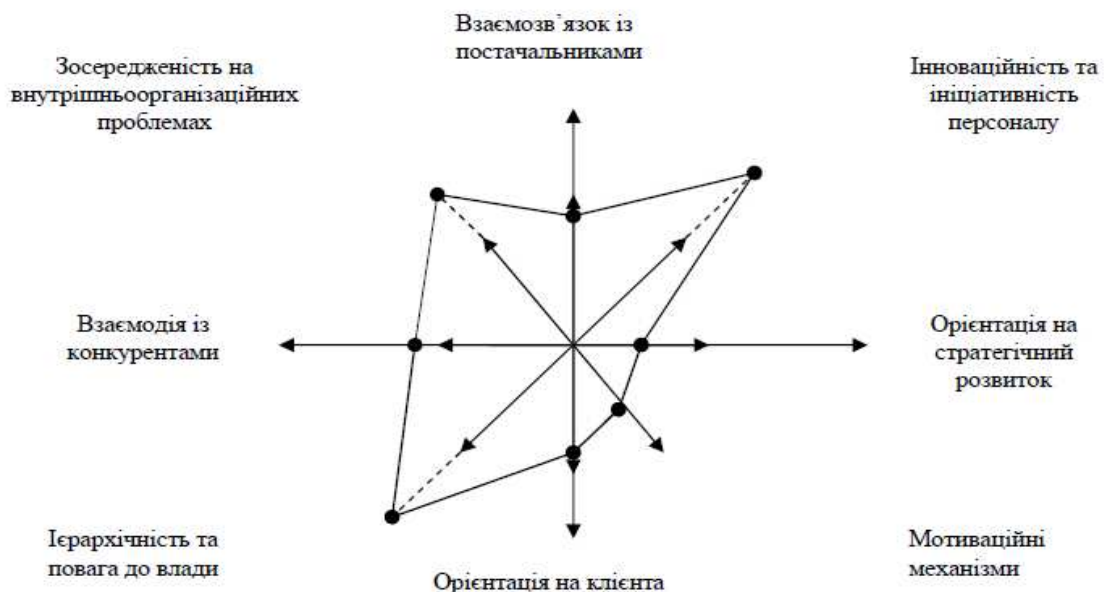
в оцінці ситуації на
ринку, якості
продукції, здатностей
працівників тощо

непередбачені події,
наслідки власних дій
тощо





Кожна організація у своєму розвитку дотримується певних орієнтацій. Метод «орієнтація організації» спрямований на оцінку напрямів розвитку компанії. Застосовуючи цей прийом, консультант з управління намагається з'ясувати пріоритетні напрямки компанії та знайти проблемні ділянки. Для цього кожному з учасників групової роботи консультант пропонує оцінити такі характеристики їх організації, як ієрархічність та повага до влади, мотиваційні механізми, орієнтація на стратегічний розвиток, інноваційність та ініціативність персоналу, взаємодія з постачальниками, орієнтація на клієнта, зосередженість на внутрішньо організаційних проблемах та взаємодія з конкурентами. Кожний параметр оцінюється як перебільшення чи нестача відносно умовного показника, що характеризує норму. На підставі власних оцінок кожен учасник будує графічне зображення, наприклад:



Зіставлення зображень, побудованих учасниками, дозволяє з'ясувати, чи є спільність поглядів у оцінці організації між учасниками, а також виявити перекоси у розвитку організації. На цій підставі консультант формує стратегію роботи в клієнтській організації та визначає ті дисфункції, що заважають компанії функціонувати й розвиватись.

Як зазначають фахівці, багато з сучасних організацій, як правило, не здатні здійснювати необхідні зміни своєї структури та способу дій. Їм властива жорстка система управління та наявність різноманітних бар'єрів між підрозділами, що заважає координації діяльності та сумісному ухваленню рішень. Тому консультант має забезпечити усвідомлення керівництвом та персоналом організації факту наявності патологій та сприяти формуванню готовності до змін. Успіх реструктуризації залежить від комплексного підходу до змін в організації, коли передбачені не тільки розробка нових технологій і процедур, а й формування стратегії розвитку компанії в цілому. Результат буде позитивним, якщо всі співробітники залучені до реалізації змін та фактично самі їх впроваджують.

Загалом виникнення патологічних станів у організації є нормальним явищем. Це свідчить про те, що відбувається процес розвитку. Втім, тільки розв'язання проблем, породжених патологіями, може забезпечити підґрунтя переходу на новий, більш високий і якісний рівень існування організації.

7.4. Управлінське консультування організаційних змін

Організаційні
зміни

Термін «зміни» стосується будь-яких перетворень, що відбуваються у навколишньому світі. Це процес формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються ламанням звичних і прийнятих усіма цінностей, норм і шаблонів поведінки, а також традиційних способів вироблення розв'язань, які стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямів ринкових змін.

Керівництво будь-якої організації прагне розвиватись, що означає постійно пристосовуватись до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, випрацьовуючи нові норми поведінки та схеми взаємодії. Втім, для менеджера важливо не тільки усвідомлювати цю потребу, а й уміти правильно організувати дії, які максимально сприятимуть її задоволенню.

*Зміни в організації розрізняються за деякими параметрами.
Вони можуть бути:*

запланованими й незапланованими

значними й незначними

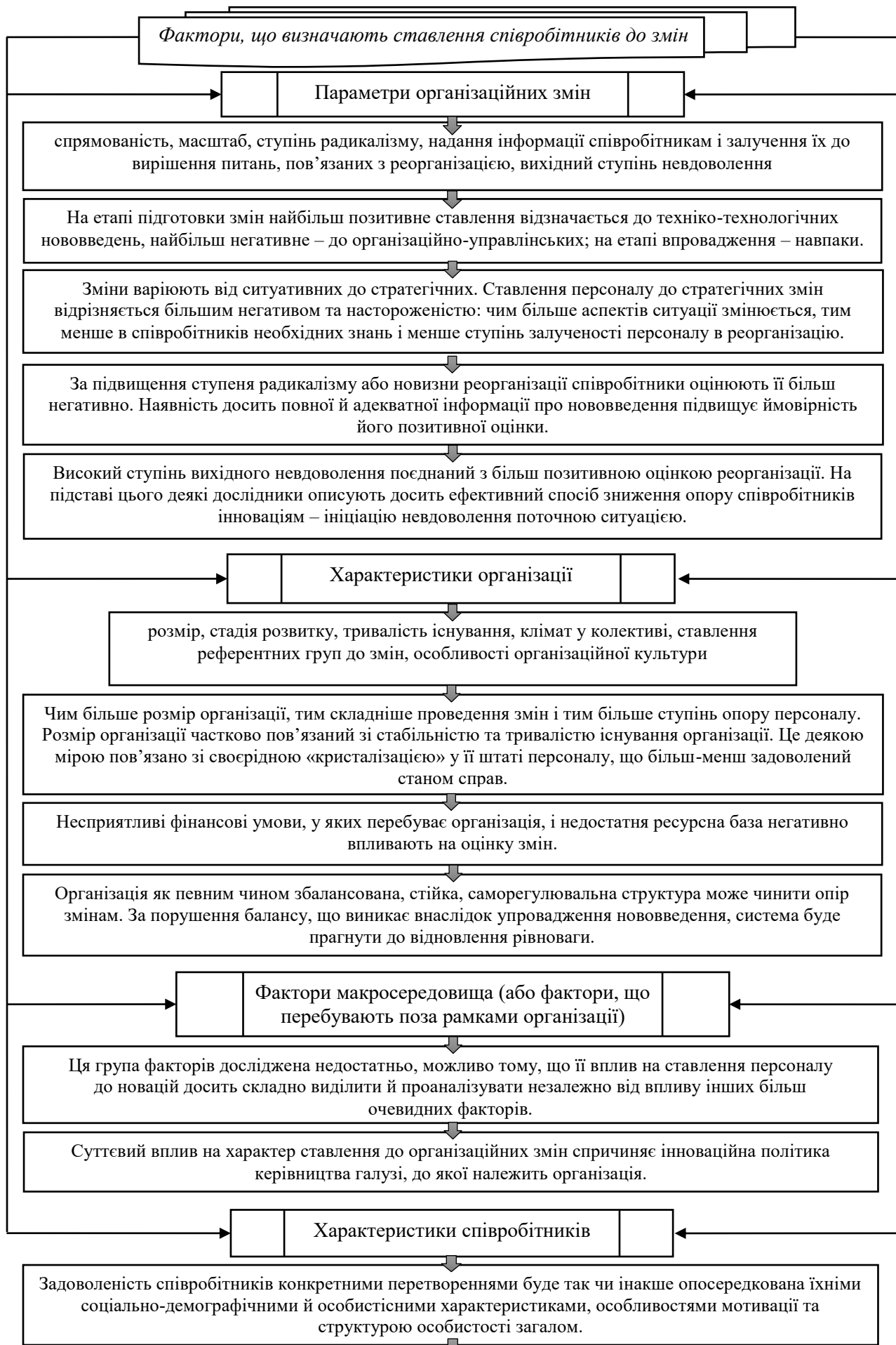
такими, що впливають на всю організацію
або тільки на кілька елементів організації

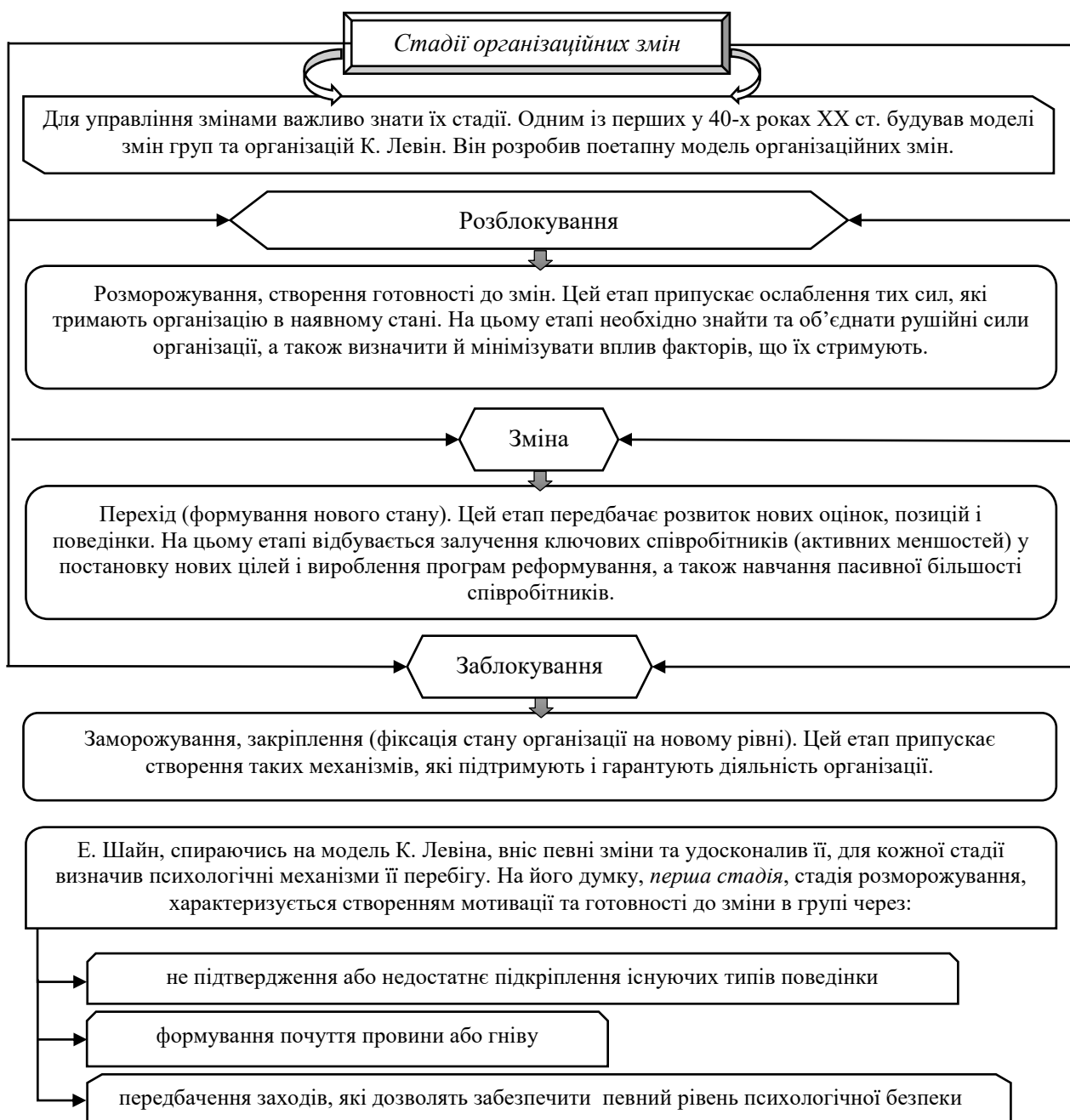
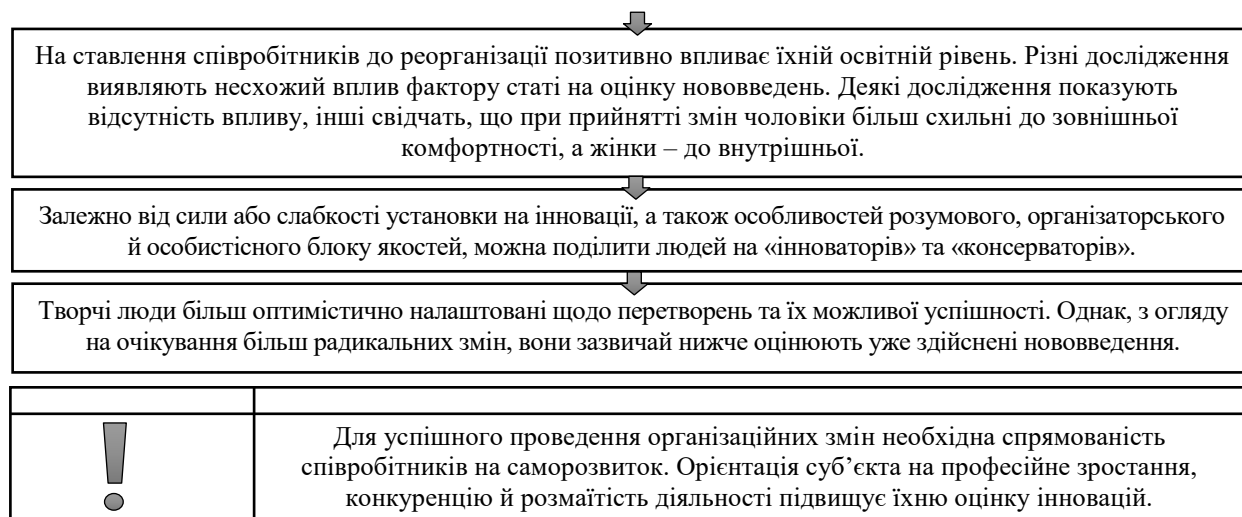
швидкими (революційними) або повільними (еволюційними)

фундаментальними, за яких новий стан справ в організації може
повністю відрізнятись від старого, або поверхневими, за яких
новий стан справ має стару природу з новими рисами й
характеристиками

Організації, що змінюються, не тільки відчувають вплив зовнішніх обставин, до яких вони прилаштовуються, а й самі генерують зміни, випускаючи нові товари, технології, устаткування, яке отримує визнання та поширення.







На другій стадії передбачена зміна у зв'язку із когнітивним реструктуруванням. Консультант допомагає клієнтові акцентувати увагу на речі, які він вважав неактуальними та мало вагомими, оцінити їх, зрозуміти їх, а також реагувати на них відповідним до обставин способом. Такого когнітивного реструктурування можна досягнути через:

ідентифікацію з новою рольовою моделлю

уміння зчитувати нову релевантну, істотну інформацію з навколишнього середовища

На третій стадії слід допомогти клієнтові в інтеграції нової точки зору на:

особливості характеру загалом та на його Я-концепцію

важливі взаємовідносини

Бар'єри
організаційних
змін

Пасивна «більшість» підтримує статус-кво й гасить ініціативи. Опір змінам виявляється в зростанні конфліктів, недотриманні термінів робіт, надмірно прискіпливому ставленні до деталей, появі жажливих пліток та інших численних феноменів. Все це призведе до блокування або розтягування в часі конструктивної активності. Проблеми проведення перетворень у компанії зумовлені тим, що нововведення супроводжуються зламанням звичних і поділюваних співробітниками цінностей, норм і шаблонів дій, традиційних способів ухвалення рішень.

Причини опору змінам:

Недостатня впевненість у необхідності змін

Якщо люди не проінформовані належним чином про майбутні зміни та їх мету, то вони будуть розглядати поточну ситуацію як задовільну, а всі спроби що-небудь змінити – як марні й такі, що порушують усталений порядок.

Неприйняття нав'язаних змін

Людей обурюють зміни, нав'язані їм, і відсутність можливості висловити свою думку з цього приводу.

Неприйняття несподіванок

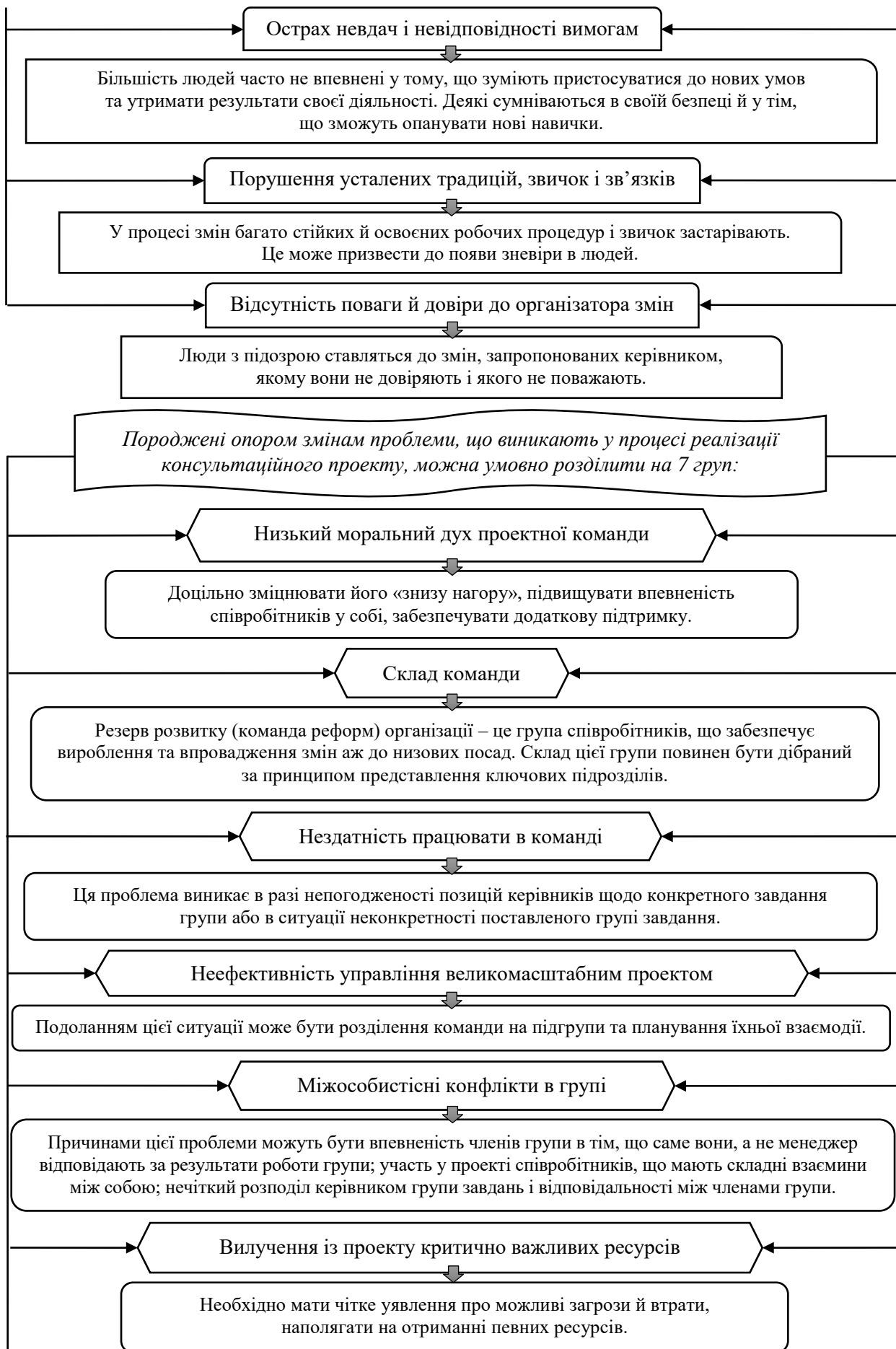
Людам не подобається бути необізнаними про зміни, що готуються. Будь-які організаційні зміни зустрінуть активний опір, якщо вони виявляться несподіваними.

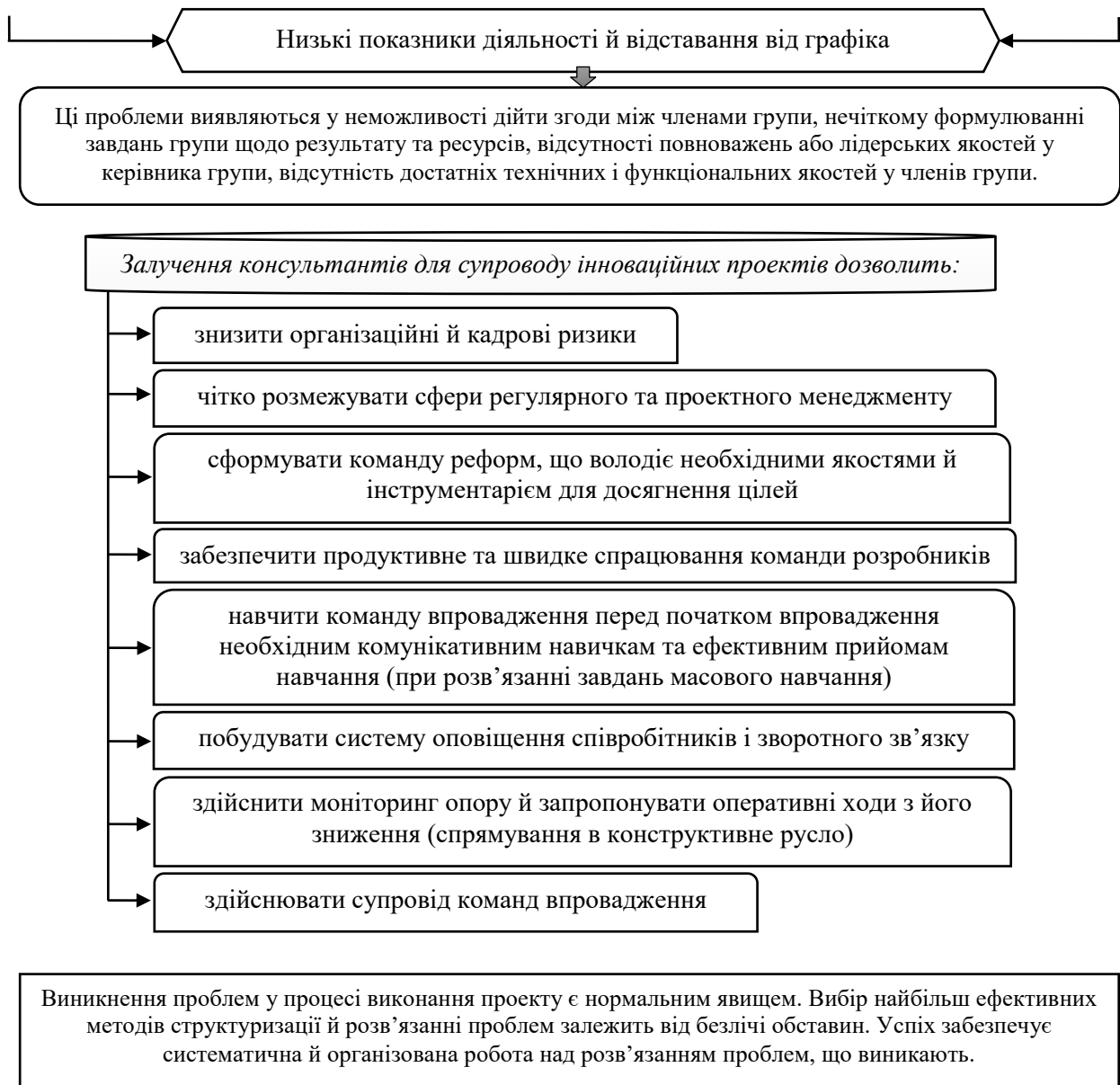
Страх перед невідомістю

Люди не люблять жити в умовах невизначеності, тому вони можуть надати перевагу недосконалому сьогоденню порівняно з невідомим і невизначеним майбутнім.

Небажання вживати непопулярних заходів

Керівники часто намагаються уникнути неприємної необхідності вживати непопулярних заходів, навіть якщо вони усвідомлюють, що не зможуть безкінечно ухилитися від цієї необхідності.





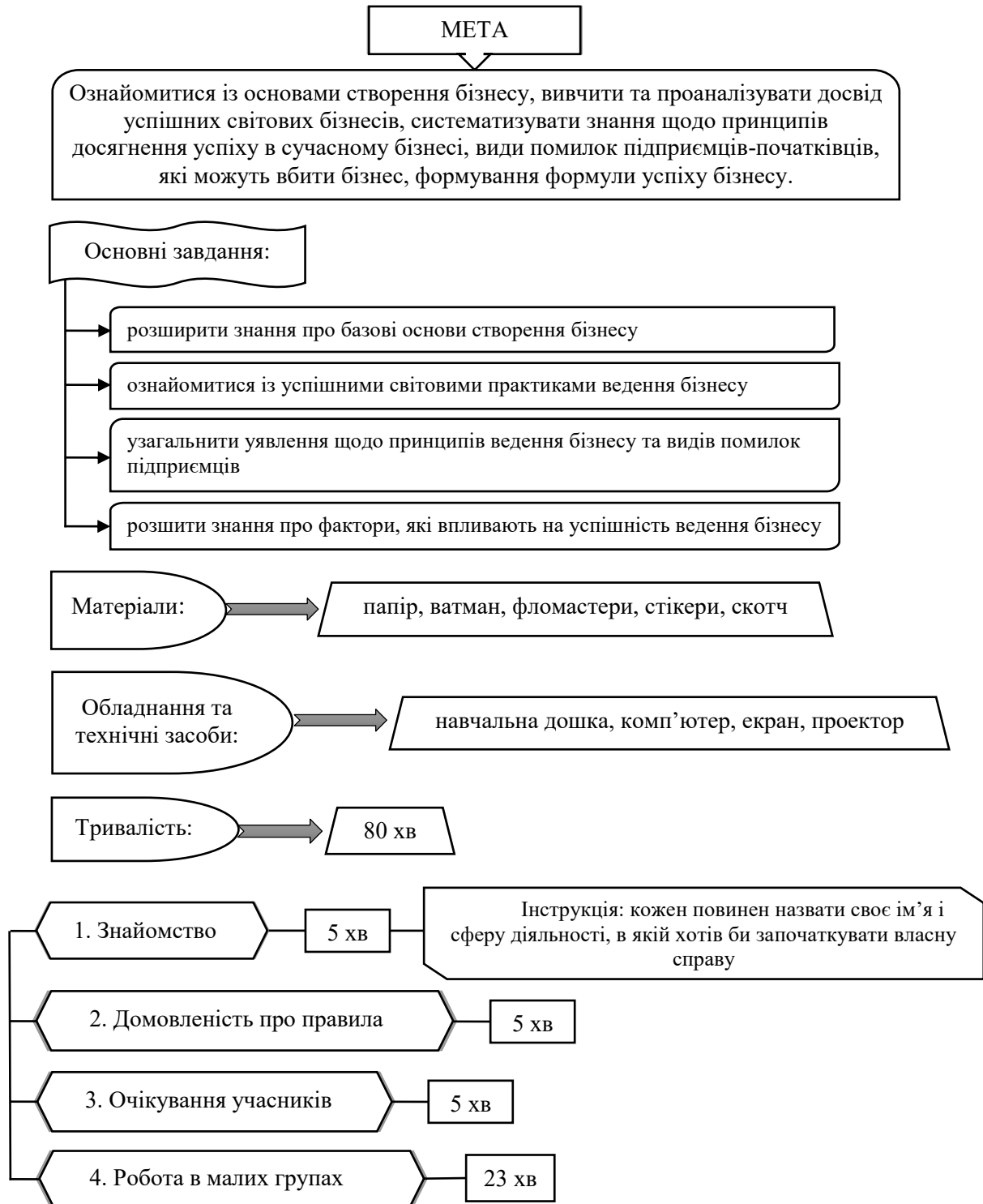
Запитання для самоконтролю

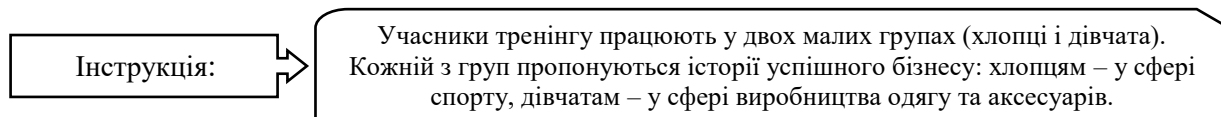
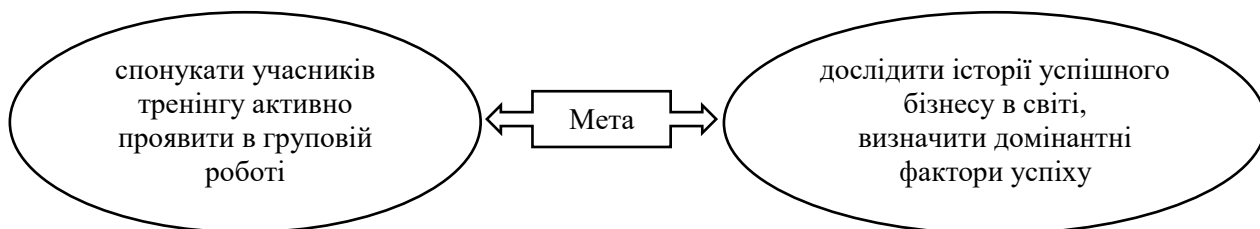
1. Поясніть сутність концепції управління людськими ресурсами.
2. Які особливості управління людськими ресурсами?
3. Назвіть ключові цілі управління людськими ресурсами в організації.
4. Яким критеріям має відповідати кадрова політика підприємства?
5. Охарактеризуйте функції системи управління людськими ресурсами.
6. Назвіть типи організаційної поведінки, а також механізми, що їх забезпечують.
7. Перелічіть моделі організаційної поведінки.
8. Розкрийте роль консультанта з управління у діагностиці організаційних патологій.
9. Виокреміть і охарактеризуйте організаційні патології.

ДОДАТКИ

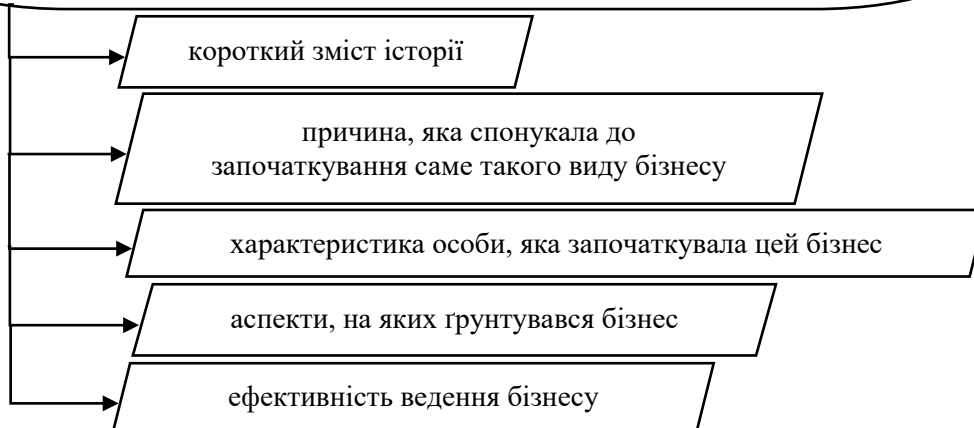
ТРЕНІНГИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Тренінг 1 ОСНОВИ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ





Необхідно ознайомитися із запропонованими історіями і представити їх зміст за такими пунктами:



ІСТОРІЇ СПОРТИВНИХ БРЕНДІВ

Історія Nike

Компанія Nike сьогодні нарівні з Adidas панує в світі спортивної екіпіровки. А якщо бути відвертим, то Nike навіть перевершує німецьку марку. Але були часи, коли засновник компанії Філ Найт з благоговінням дивився на кросівки Adidas, які були в минулі роки справжньою розкішшю для американських спортсменів.



Найт був бігуном і відмінно знав, як кровоточать ноги після змагань, проведених у звичайних американських кросівках. Але на німецьку якість грошей у спортсменів-любителів не було (для порівняння: кросівки Adidas в США коштували в 60-і роки в середньому 30 доларів, а звичайні американські всього 5).

Саме така ситуація наштовхнула Філа Найта і його друга Білла Боурмана на думку про те, що вони могли б створити свою марку кросівок. Американських якісних кросівок за доступною ціною.
Питання полягало в тому, як це зробити?

Логотип компанії

У 1971 році відбулася епохальна подія, яка змінила обличчя бренду. Студентка Портлендського університету Каролін Девідсон створила легендарний логотип компанії. Усього за 30 доларів. Втім, засновники оцінять її внесок пізніше, коли фірма розростеться, Філ Найт запросить Кароліну на вечерю, на якій подарує їй конверт з деякою кількістю акцій компанії і статуеткою логотипу Nike з діамантами. Що ж, ця людина вміє дякувати!

«Вафельна» підошва

Сьогодні логотип Nike відомий на весь світ. Згідно з дослідженнями, він взагалі є найвідомішим. Ще до того, як Філ запросив Кароліну в ресторан, сталася, мабуть, найвизначніша подія в історії компанії. У Білла Бауера виникла ідея кросівок з «вафельною» підошвою. Засновники весь час подумували про те, як можна поліпшити проєкт. Вони працювали над Nike вже 10 років. Було продано кросівок більш ніж на 1 мільйон доларів. Але чистий прибуток до цих пір був вкрай низьким. Так, сидячи на кухні, Бауер подумав, а чому б не поставити на кросівки «вафельну» підошву? Так з'явився геніальний винахід – рифлена підошва у кросівок. Вона дозволяла, по-перше, зменшити вагу взуття, а по-друге, збільшити поштовх, здійснюваний спортсменом під час бігу. Це була революція. Через 10 років після заснування почалося стрімке зростання Nike.

Правда, варто відзначити, що тут не обійшлося і без удачі. Саме в цей час в країні почався спортивний бум на фітнес. Кросівки розбирали як гарячі пірижки. І в 1979 році відбувається епохальна подія – компанія Nike обходить Adidas, займаючи 50% частку на ринку кросівок. Але це був тільки початок. Adidas переживав не кращий період у своїй історії, а тому у Nike був час на те, щоб розвинути свій успіх. І в компанії скористалися цією можливістю.

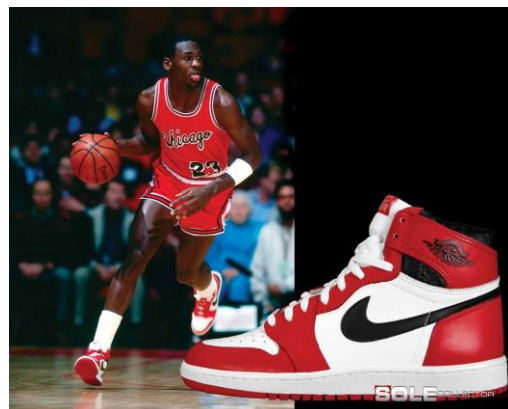
Nike Air

У 1979 році компанія Nike пропонує ще одну інновацію. Цього року в Nike прийшов авіаінженер Френ Руді, який запропонував компанії свою технологію, здатну створити таку амортизацію взуття Nike, яка дозволила б йому служити дуже довго. Спочатку в Nike йому просто відмовили. Руді був типовим ученим і не зміг виразно розповісти керівництву Nike, що він хоче їм продати, і як це допоможе їм продавати більше кросівок. Та й у саму технологію не особливо вірив директор з корпоративної стратегії Nike Френк Періс. Руді звернувся після Nike до конкурентів компанії, які теж відповіли твердим «ні». Саме тоді він знову відвідав стіни Nike, але на цей раз був куди більш наполегливим. З ним почали співпрацювати. Так на світ з'явилася Nike Air. Вбудована в кросівки повітряна подушка дійсно збільшувала термін служби кросівок. Френк Періс виправдав надії, покладені на нього при укладенні контракту. Три роки опісля Nike внесе в світ спортивного взуття ще одну інновацію – цього разу на маркетинговій арені.

Контракт з Джорданом

Це був 1985 рік. Компанія Nike активно спонсорувала багатьох баскетболістів NBA. Але саме цього року вона уклала контракт з молодим талантом. Його повітряність стане світовою легендою в наступні 10 років, і підкорить весь світ, граючи в кросівках Nike. Власне, контракт з Джорданом був укладений якраз вчасно, оскільки продажі продукції падали. Компанія змінила себе, почавши орієнтуватися не на спортсменів, а на звичайне модне взуття. Споживачам це не сподобалося, і вони покарали Nike. Продажі падали, бренд втрачав свій спортивний дух, який так цінували клієнти. Втім, Nike зумів повернути його завдяки Майклу Джордану.

Джордан не тільки рекламував Nike. Він ще й грав тільки в кросівках, спеціально розроблених під нього, які називалися Air Jordan. Вони були чорно-червоного забарвлення, забороненого NBA. Але це не могло зупинити Майкла. За кожну гру, проведену в своїх Air, Джордан платив тисячу доларів штрафу. Копійки для такої зірки.



Nike стала символом світового спорту. За баскетболом була Олімпіада, бейсбол, хокей, гольф та інші види спорту. Проблеми були лише з футболом. Тут завжди панував Adidas. Скільки Nike не намагається повалити з вершини Олімпу німців, поки не вдається. Хоча говорити про те, що позиції компанії слабкі, в футболі не доводиться. Nike є спонсором переможця Ліги Чемпіонів цього року – англійського клубу Манчестер Юнайтед. У 90-ті роки в компанії відбулося багато змін. По-перше, була реконструйована її організація. З'явилися незалежні підрозділи, відповідальні за той чи інший вид спорту.

Компанія продовжила не просто давати активну рекламу, але і брати участь у заходах, зокрема в мережі Інтернет. Саме Nike заснувала один із найвідоміших у світі вуличних футбольних турнірів – Joga Bonito. Компанія активно працює в мережі Інтернет, розробляючи численні соціальні мережі до своїх турнірів, або до конкретних видів спорту.

Так, Nike створила соціальну мережу, присвячену баскетболу. Крім того, компанія намагається бути на гребені хвилі. Сьогодні в Nike використовують на повну новомодний тренд під назвою hand-made, коли споживач хоче створити товар своїми руками. Він може зробити це на одному із сайтів компанії. Звичайно, при цьому можна буде і замовити модель кросівок, створену своєю уявою. Крім того, в XXI столітті компанія уклала контракт з Apple, за умовами якого два гіганти почали випускати набір Nike iPod, в якому плеєр був пов'язаний з кросівками, завдяки чому міг повідомляти власнику статистичні дані про пробіжку.

Nike продовжує і сьогодні спонсорувати знаменитих спортсменів, влаштовувати свої спортивні заходи та розробляти революційне взуття для занять спортом. У компанії вважають, що якщо у людини є тіло, то вона у будь-якому випадку атлет.

Історія бренду Adidas

https://xn----7sbnbacaxoeehuadkjsh3b6fzj4f.xn--j1amh/the_history_of_brands/istorija-brendu-adidas-adidas.html



Ади Дасслер



1972



1994



2001

Історія бренду «Адідас» (анг. Adidas), як і його попередника «Дасслер», бере початок у післявоєнній Німеччині. Ось тільки Дасслер з'явився після Першої світової війни, а «Адідас» після Другої світової.

Девіз компанії Adidas

Неможливе можливо! Рухатися вперед, долаючи перешкоди, і відкривати для себе нові горизонти – ось життєві цінності бренду.

Як все починалося...

Після закінчення Першої світової війни в Німеччині панувала розруха, і для родини Дасслер настали віжкі часи.

На початку 1920 року Дасслери вирішили організувати сімейну справу – пошиття взуття. Під майстерню віддали пральню матері, де Адольф, його старший брат Рудольф і батько кроїли взуття, а сестри й мати робили викрійки з полотна. Першою продукцією родини були спальні тапки: матеріалом для них слугувало списане військове обмундирування, а підошви вирізали зі старих автомобільних шин.

У липні 1924 року родина вже заснувала компанію «Взуттєва фабрика братів Дасслер», на якій дванадцять працівників, включаючи членів родини, виготовляли по 50 пар взуття в день. У 1925 році Адольф Дасслер придумав і зшив футбольні бутси із шипами, що викував для нього місцевий коваль. Так вперше у світі з'явилася спортивна шипована взуття. Уперше спортсмени виступили в «шиповках» на Олімпіаді 1928 року в Амстердамі, потім в 1932 році в Лос-Анджелесі, де німець Артур Йонат не без допомоги нових кросівків з шипами став третім у бігу на 100 метрів.

З 1936 року «Дасслер» став визнаним у Німеччині стандартом спортивного взуття. У 1938 році підприємство виготовляло вже щодня 1000 пар взуття.

↓

Компанія розширюється (Дасслери купують другу фабрику в рідному місті), проте з початком Другої світової війни їх підприємство конфісковують нацисти, а брати будучи, переконаними нацистами, відправляються на фронт. Організувати військове виробництво на фабриках Дасслерів не вдалося, тому через рік Адольфа повертають з армії, щоб він організував виробництво тренувального взуття для солдатів Вермахту.

↓

Після поразки Німеччини у війні фабрикам під керівництвом Адольфа Дасслера довелося рік поставляти в США спортивне взуття за контрибуції. Брат Адольфа, Рудольф до 1946 року пробув в американському таборі для військовополонених.



↓

Після Другої світової війни сімейну справу братам довелося поновлювати майже з нуля: взуття «Дасслер», як і в 1920-му році, знову виготовлялося з залишків військової амуніції, а 47 найманих робітників одержували зарплату натурою – дровами і пряжею. Навесні 1948 року, незабаром після смерті голови сім'ї, брати Дасслер розділили компанію, і кожен із них організував власний бізнес: Рудольф забрав собі одну фабрику, згодом перетворену в знаменитий концерн Puma, а Адольф заснував компанію Adidas, згодом змінивши бренд Adidas (аббревіатура від Аді Дасслер). Приблизно в цей же час з'являється і знаменитий логотип цієї фірми.

↓

Можливо, Руді так і не зміг пробачити Аді, що після війни той не спробував визволити його з табору для військовополонених, використовуючи знайомство з американськими офіцерами. А можливо, вони просто не змогли розділити спадщину батька. У будь-якому випадку після розвалу сімейного підприємства брати один з одним не розмовляли, а Puma і Adidas стали найзапеклішими конкурентами.

↓

У 1949 році Адольф створює перші бутси зі знімними гумовими шипами, у 1950-му – футбольні бутси, пристосовані для гри в футбол у несприятливих погодних умовах. В 1954 році інноваційне взуття Adidas виявляється поза конкуренцією на чемпіонаті світу з футболу: взута в Adidas збірна Німеччини вперше стала чемпіоном.

↓

Адольф Дасслер був присутній на вирішальних матчах у Берні, де під його безпосереднім керівництвом перед кожною грою бутси футболістів пристосовували до ґрунту й погодних умов за допомогою нової технології зйомних шипів.

Тоді ж Дасслеру вперше в світі прийшла в голову ідея використовувати як майданчики для реклами стадіони та інші спортивні споруди. 1960-ті і 1970-ті роки стали золотою добою Adidas. Фірма Аді Дасслера безроздільно панувала у світі спорту, її вплив відчувався навіть через «залізну завісу». Політбюро ЦК КПРС у 1972 році, вирішуючи питання про екіпіровку радянської олімпійської збірної, зупинило свій вибір на Adidas. Весь цей час Adidas залишалася закритою приватною компанією Аді, і керував нею Аді особисто до самої смерті. Помер Адольф Дасслер 1978 року від серцевої недостатності, залишивши своїм п'ятьом дітям процвітаючу компанію.

У взутті Adidas перемали Мохаммед Алі, Джо Фрейзер, Штеффі Граф і Стефан Едберг, Боб Бимон і Гунде Сван, Лев Яшин і Валерій Борзов, Мішель Платіні і Ейсебіо, Зінедін Зідан і Девід Бекхем, Марат Сафін і Віра Звонарьова, Ліонель Мессі та багато інших спортсменів. У багатьох із цих людей підписано контракт з компанією.

1952 рік – Adidas починає випускати і інші товари під своєю маркою.

Першою пробою диверсифікації стало виробництво спортивних сумок. І хоча кросівки залишаються основним виробництвом, Адольф підшукує собі партнера, що візьме на себе виробництво одягу. Випадково на якійсь вечірці він знайомиться з власником текстильної фабрики Віллі Зельтенрайхом і замовляє йому тисячу спортивних костюмів із трьома смужками уздовж рукавів. Товар «пішов» добре, а партнери так сподобалися один одному, що незабаром Зельтенрайх став шити тільки для Adidas.

У 1990 році стан Adidas стає хитким, зростає відсоток збитків, компанія опинилася в кризі.

У 1993 році Бернад для вирішення проблеми переманює кращих менеджерів у компанію з Nike і Reebok. Для налагодження виробництва та знаходження своїх споживачів акцентується увага на виробництві в країнах третього світу, нових видах спорту і дешевої робочої сили. У цьому ж році починають з'являються фірмові магазини.

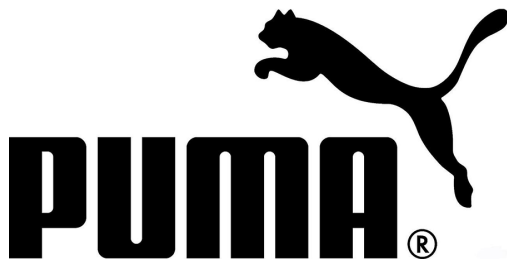
У 1996 році фірма знову стає одним з генеральних спонсорів Олімпійських ігор і розширюється, утверджуючись на ринку.

Контроль на відстані

Аді ніколи не відвідував великі спортивні змагання за межами Європи. Замість цього він посилав команду професіоналів, які уважно стежили за спортсменами. В 1976 році Олімпійські ігри проводилися в Монреалі. Аді сидів удома і дивився по телевізору за забігами на 400 метрів, як раптом його увагу привернуло щось незвичайне. Він був сильно стурбований дивними рухами видатного кубинського легкоатлета Альберто Хуанторена. На поворотах бігун майже непомітно зміщувався до зовнішнього краю, і навіть на прямих ділянках дивно ставив ноги. Аді негайно подзвонив своїй команді і попросив перевірити взуття Альберто. Спеціально до цієї Олімпіади Аді розробив підошву, оснащену шипами з незалежним регулюванням. Альберто вирішив самостійно полагодити свою підошву і випадково збільшив висоту зубців. Ніхто з присутніх на Іграх нічого не помітив, а 75-річний Аді, сидячи перед екраном телевізора на іншій стороні земної кулі, зрозумів, у чому проблема. Взуття негайно відрегулювали, і Хуанторена, носив прізвисько «скакун», виграв золоті медалі на дистанціях 400 і 800 метрів. Усього ж на цих іграх спортсмени в екіпіровці від Adidas завоювали 75 золотих, 86 срібних і 88 бронзових медалей. Що дивно – цей рекорд не побили й досі.

Працівники фабрики побоювалися Аді, оскільки він був дуже уважним до кожної деталі на виробництві. Якщо працівник забував вийняти скріпки з устілки, погано заклепав затяжний цвях або підкладку на заднику пішла раптом складками, Аді частенько застосовував незвичайні «виховні заходи». У таких випадках можна було побачити, як він ввічливо просить працівника взяти браковану пару й пройти перед ним. Біль, яку вони при цьому відчували, переконувала багатьох робітників і контролерів у необхідності ставитися до своєї роботи з максимальною відповідальністю.

Ріта. Історія бренду



<http://www.ceo.ru/news/business/brand/puma>

Внаслідок політичних розбіжностей у відомій сім'ї німецьких підприємців хижацька марка Puma цілком виправдовує свою агресивну назву, що атакувала в ХХІ століття ринок спортивної розкоші.

Творці бренду Ріта

У невеликому баварському містечку Герцогенаура жили брати Дасслер: старший Рудольф (1898–1974) і молодший Адольф (1900–1978). Батько – робочий на швейній фабриці, матір – прала. Рудольф до призову до армії встиг попрацювати разом з батьком на фабриці. Після війни переїхав в Нюрнберг, де зайнявся оптовими продажами продукції великого шкіряного виробництва.

У 1924 році він повернувся до рідного міста, щоб приєднатися до молодшого брата і створили компанію Gebruder Dassler Schuhfabrik («Взуттєва фабрика братів Дасслер»).

Напівкустарне виробництво розмістили в приміщенні пральні матері. І під час перебоїв подачі електрики по черзі крутили педалі велосипеда, з'єднані з динамо-машиною.

Після того, як Адольф вигдав футбольні бутси з металевими шипами, справа пішла. Орендували, а потім і викупили фабричний цех. В 1928 році фабрика вже випускала одну пару взуття щодня.

Рудольф, виконувачи в компанії функції директора з маркетингу, прибув на Олімпіаду в Амстердам з двома сумочками шиповок і запевнив відомих спортсменів спробувати його продукцію. Ризикнули вийти на вирішальні поєдинки в дасслерівському взутті лише аутсайдери.

Через 4 роки в Лос-Анджелесі шипи Дасслер допомогли Артуру Йонату завоювати бронзу в бігу на дистанцію 100 метрів. Це послугувало пропуском у клуб у виробників елітного спортивного взуття, в якому тоді задавали тон американці.

А в 1936 році на Берлінській Олімпіаді був зроблений грандіозний прорив. Чорношкірий американець Джессі Оуен в шипках Дасслер завоював 4 золоті медалі: у бігу на 100 метрів, на 200 метрів, в пропуску і в підйомі в довжину. А половина футболістів збірної Австрії, яка завоювала срібло, грала в бутсах Дасслер. На Gebruder Dassler Schuhfabrik ринув потужний потік замовлень зі всього світу. Перед Другою світовою війною брати вишли на рубежі продажу 100 тис. пар у рік, а після війни цей показник подвоївся.

Пішов на принцип

Однак до 1946 року стало зрозуміло, що братам разом не ужитися. Причиною розбіжностей у поглядах була політика. Держава переживала післявоєнну розруху. Молодший брат звинувачував у всьому нацистів, старший поклав відповідальність і на війська антигітлерівської коаліції. Одного разу Рудольфа викликали в військову поліцію на розгляд його зв'язків з національно-соціалістичною партією. Адольф так і не зміг переконати брата в тому, що до цього виклику не мав стосунку.

Футбольний король всіх часів і народів Пеле виступав у бутсах Puma. За умовами контракту під час чемпіонату світу в Мексиці Пеле підійшов ближче до телекамери і почав зав'язувати шнурки, щоб усі побачили, в яких бутсах він грає.

В 1948 році компанія розійшлася. Особливих проблем при "розлученні" не виникло – у Дасслерів до того моменту були дві приблизно рівні за потужністю фабрики.

Адольф назвав свою компанію Adidas. Рудольф – Руда, за першим слогом імені та прізвища. Пізніше бренду було надано більш хиже і спортивне звучання – Puma.

Компанії гостро конкурували. Герцогенаурах назвали «містом згубної ший», оскільки городяни, йшовши дорогами, розглядали, у кого які кросівки. Це була практично партійна боротьба. Два міські футбольні клуби зайняли діаметрально протилежні позиції: одні грали виключно в Adidas, інші – в Puma.

Якщо Рудольф помічає когось з робітників своєї фабрики у кросівках конкурента, то говорив: «Синоку, спустись у підвал, де у нас склад, і підбери собі хорошу пару взуття! А цю гидоту викинь!».

З ніг до голови

У перший рік свого існування компанія старшого брата запустила у виробництво нові футбольні бутси Atom. І в одному з перших післявоєнних футбольних матчів кілька гравців національної команди надають перевагу саме цим бутсам. А в 1952 році Джозеф Бартел з Люксембурга здобув у Хельсінкі перше для компанії олімпійське золото – у бігу на 1500 метрів.

Атлетам взуття з логотипом, що зображує небезпечного звіра сімейства котячих в хижих прогулянках, символізує спортивне щастя. Немцін Хайнц Фюттерер на чемпіонаті в Йокогамі встановив світовий рекорд на дистанції в сто метрів. В 1960 році – ще один рекорд на тій же ж дистанції, плюс золота олімпійська медаль. В 1968-му атлети у взутті Puma привозять з Мексики чотири олімпійські золоті.

Ці досягнення – результат не тільки рекламної та маркетингової діяльності, спонсорства провідних спортсменів, виплати суттєвих преміальних за кожну перемогу. Рудольф Дасслер і команда досвідчених фахівців постійно підвищили спортивні якості своєї продукції.

В 1960 році компанія впровадила революційний для тих часів технологічний метод, з'єднавши підошву з верхом за допомогою вулканізації. Пізніше з'являється ще одне ноу-хау – липучки замість шнурків. Технологи і дизайнери напружено працюють, щоб підвищити якість фірмової шкіри та максимально адаптувати кожен тип кросівки, шиповок, бутс не тільки для того чи іншого виду спорту, але і для конкретних погодних умов та стану землі.

Рудольф Дасслер чудово знав, що і як робить його брат-конкурент, і у виробництві, і на ринку прагнув дистанціюватися від адідасівського підходу до бізнесу. Він не концентрується на одному виді спорту (як брат – на футболі), а постійно розширює сферу діяльності. Компанія вводила в коло своїх інтересів легку атлетику, баскетбол, велоспорт, регбі, тяжку атлетику, теніс. Були спроби вторгнутися на територію зимових видів спорту. Однак компанії, обслуговуючі хокей, лижні перегони, гірськолижний спорт, утримували непробивну оборону.

В 1975 році Puma розширила асортимент за рахунок випуску спортивного одягу. Тоді це був загальний тренд у виробників спортивних товарів. Тепер Puma одягає і взуває спортсменів з ніг до голови. При цьому пропонуються різні комплектації для одного й того ж виду спорту, які використовуються для всіх випадків спортивного життя – від легких нарядів у міжсезонний період до виступів на відповідальних змаганнях.

Король зав'язує шнурки

В 1970 році Рудольф переміг Адольфа на своїй території – у футболі. На мексиканському чемпіонаті світу футбольний король всіх часів і народів, неперевершений і сьогодні Пеле виступав у бутсах марки Puma. Саме в них він забив 4 голи. І один з них був вирішальним, що дозволив у фіналі перемогти італійську збірну. Бразильці втретє завоювали звання чемпіонів світу і навічно встановили головний футбольний трофей – богиню Ніку – в залі спортивної слави Бразилії.

За умовами договору, Пеле під час гри підійшов ближче до телекамер і зігнувся ніби для того, щоб зав'язати шнурки. Мільйони телеглядачів побачили на бутсах логотип Puma.

Адідас, звичайно, посідає перше місце в футбольній серії. Але і у компанії Puma тут серйозні досягнення. Якщо Adidas діє на широкому фронті, то Puma концентрує зусилля на вузьких ділянках, працюючи виключно з кращими з кращих. Компанія уклала контракти з такими зірками, як Дієго Марадонна, Есебіо, Йохан Круїф, Лотар Маттеус. Для масового споживача досить природно звучить назва серії бутс суперкласу – Puma King.

В 1980-90-ті роки компанія багато і результативно працює в сфері створення прогресивних технологій. Із дослідницького центру виходить технологія Trinomic, що дозволяє істотно знизити при бігу ударне навантаження на п'яту. Це було досягнуто за рахунок спеціального амортизатора. В результаті на ринку з'явилася популярна серед споживачів система Cell. Водночас спільно з компанією Pittard розробляється новий сорт шкіри, що відрізняється підвищеною легкістю і чудовими водовідштовхуючими властивостями. Саме із цього виду шкіри були зроблені елітні бутси Puma King.

Висока мода

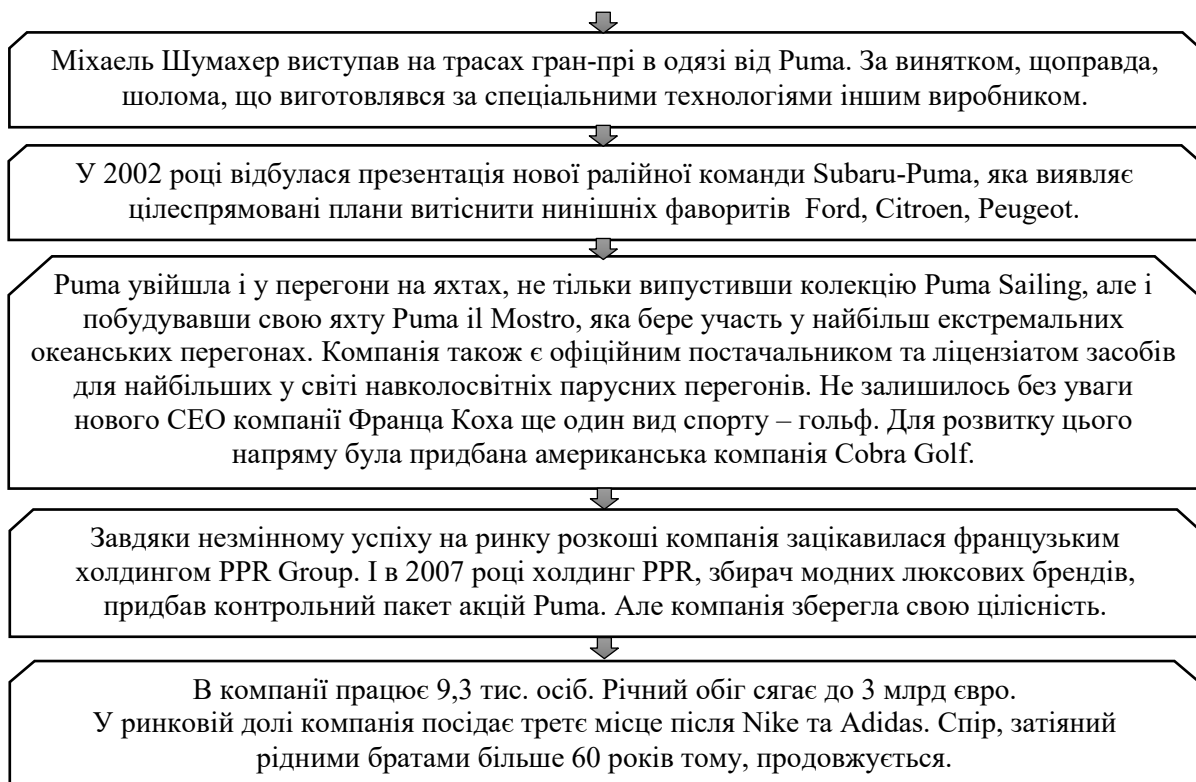
Зміна поколінь виявилася серйозним випробуванням для обох конкуруючих компаній – і для Adidas, і для Puma. Обсяги продажу знижувалися. Сини Рудольфа Дасслера – Армін і Герд, керівники компанії після батька, втратили ринок. Німців витісняли американці, насамперед Nike. І Дасслерам довелося відмовитися від статусу сімейної компанії. У 1986 році відбулося первинне розміщення акцій на Франкфуртській фондовій біржі. За три роки Армін і Герд Дасслер продали 72% своїх акцій швейцарської компанії Cosa Lievermann.

В 1991 році в компанію прийшов новий CEO – 47-річний Йохан Зайтц. Перед ним було поставлено завдання повернути бренду втрачені позиції. Діючи рішучо, прагнучи переламати наявні в компанії консервативні настрої, він вибудовує нову стратегію, засновану на синтезі трьох компонентів: спорту, активного способу життя та моди. Ця концепція сформувала новий бізнес-сегмент, названий спортивною модою.

Акценти змістились. Компанія відходить від спорту у вузькому сенсі і випускає взуття та одяг для активного способу життя, призначені широкої аудиторії. Створюються колекції для дітей, для молоді, для середнього покоління, для людей похилого віку. До співпраці залучаються дизайнери, а технологи отримують максимальну практичність продукції при зниженні її собівартості.

Що стосується власного спорту високих досягнень, то тут Puma демонструє диференційований підхід. Сформовані підрозділи за конкретними видами спорту. Найбільш важливими з точки зору підвищення рівня престижу бренду можна відмітити активну участь компанії в автомобільному супершоу Формули-1. У 2000 році Puma спільно з відомою на цьому ринку компанією Sparco і Porsche розпочала розробку взуття та аксесуарів для пілотів F-1, а також для інших автоперегонів. Не забули і любителів автоспорту, яким запропонували спеціальну колекцію одягу.

В 2001 р. Puma підписала контракт з командою Jordan Grand Prix. Це приляло розширенню кола клієнтів за рахунок BMW Williams F1 Team і Mild Seven Renault F1 Team.



ІСТОРІЇ ВІДОМИХ БРЕНДІВ ОДЯГУ

Історія бренду Louis Vuitton

<https://sites.google.com/site/vidomibrendi/home/top-12-brendiv-odagu/istoria-brendiv-2>

Louis Vuitton Malletier (Ательє Луї Віттона), яке більш відоме нам як Louis Vuitton або, за ініціалами LV, – це французький дім моди. Хоча будинок Louis Vuitton прославився завдяки своїм винятковим сумкам і валізах, сьогодні компанія представлена на ринках модного чоловічого та жіночого одягу, сумок, багажу, взуття, аксесуарів.



Louis Vuitton – один із найстаріших будинків моди Європи. Його історія почалася в середині XIX століття, в 1854 році. Його майбутній засновник, Луї Віттон (1821–1892), народився у Франції, в невеликому місті Jura, звідки в 1835 році він переїхав до Парижа, точніше, «перейшов», адже 400-кілометрову відстань від рідного міста до столиці він подолав пішки, підробляючи дорогою на всіляких підсобних роботах для оплати своєї подорожі. Потрапивши в Париж, юнак стає учнем столяра, який виготовляв скрині, і учнівство не минуло дарма – скрині Луї Віттона виявилися затребувані серед паризької знаті. Луї навіть став персональним столяром імператриці Євгенії де Монтіхо, дружини Наполеона III. Знайомства в колах французької знаті дозволили йому повною мірою розкрити свої ідеї про речі, які роблять будь-яку поїздку зручніше. І в 1853 році Луї Віттон відкриває власну майстерню в Парижі, на Rue Neuve des Capucines (про цю майстерню згадував навіть французький філософ-енциклопедист Дені Дідро).

У 1858 році Луї Віттон представив публіці своє нове творіння – плоску валізу, що відкривається збоку, легку й герметичну. Цей винахід став справжнім відкриттям – до цього валізи були круглої форми, що відкривалися зверху. Валізи Віттона можна було просто скласти одну на іншу, і везти хоч на край світу.



Саме після цього винаходу дім Louis Vuitton став розвиватися і набувати популярності, а конкуренти прагнули скопіювати кожен новинку майстра; щоб перешкодити копіювати зовнішній вигляд валіз LV, в 1876 році їх дизайн змінився на бежево-коричневий. У 1888 р. валізи почали обшивати тканиною з малюнком клітинки і написом, а ось звичний нам малюнок з монограм LV з'явився на валізах ще пізніше – в 1896 році, вже після смерті засновника компанії, коли компанія вже перейшла під управління сина Луї – Жоржа Віттона.

Після смерті батька Жорж Віттон почав перетворювати компанію в міжнародну корпорацію, беручи активну участь у виставках по всьому світу, запатентував монограмну тканину (в малюнку якій, крім монограми LV, містилися ще й традиційні для вікторіанської епохи геометрично-квіткові мотиви).

У 1901 р. компанія представила сумку Steamer, призначену для того, щоб зберігати всередині великого багажу всілякі дрібні речі.

Післявоєнний період знову зробив компанію найвідомішою в своїй сфері – цьому допомогли створені в 1930 і 1932 сумки Keepall, No bag і Speedy (останні дві виробляють досі).

У 1914 відкрився фірмовий магазин Louis Vuitton Building на Єлисейських полях. У ті роки він став найбільшим магазином багажу і товарів для подорожей у світі. До I світової війни магазини відкрилися в Лондоні, Бомбеї, Вашингтоні, Нью-Йорку, Олександрії та Буенос-Айресі.

Після смерті Жоржа Віттона в 1936 році компанію очолив його син, Гастон Луї Віттон. Саме під його керівництвом компанія розширила свій асортимент, застосовуючи фірмове полотно з монограмами на всьому, що стосувалося багажу і сумок – від гаманців і до найбільших валіз.

Історія компанії під час Другої світової війни сповнена таємниць і недомовок, офіційна біографія просто опускає цей період. За свідченнями деяких джерел, сімейна компанія в цей час більш ніж активно підтримувала встановлений Німеччиною маріонетковий уряд маршала Філіпа Петена, і співпрацювала з Німеччиною (подейкували навіть про сумки з людської шкіри з монограмами LV для керівників Рейху).

Після війни компанії знадобилося кілька років, щоб забути минуле і повернути колишні позиції. У 1966 році була представлена сумка Papillon (циліндрична сумка, популярна і сьогодні), а в 1977 році два магазини Louis Vuitton принесли прибутку на 10 млн дол. Рік потому, в 1978 році, відкрився перший магазин в Японії, а з середини 1980-х компанія поширила діяльність на Тайвань і Південну Корею.

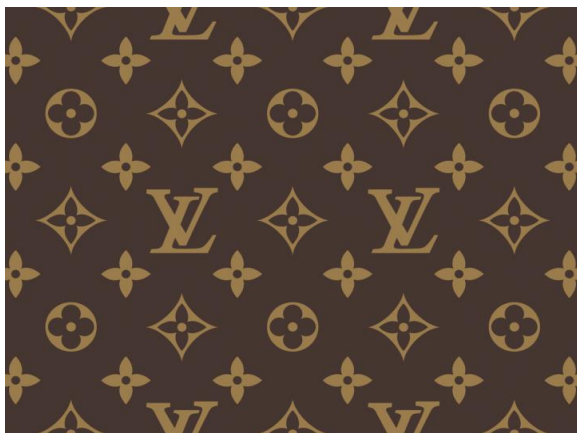
У 1983 Louis Vuitton спільно з America's Cup створили регату Louis Vuitton Cup, престижний кубок, який проіснував до 2007 року.

У 1989 році мережа Louis Vuitton налічувала вже 130 магазинів. На початку 1990-х компанію очолив Ів Каршель (Yves Carcelle). При ньому компанія вийшла на китайський ринок, представила колекцію Taiga і випустила колекцію літератури і пір'яних ручок.

У 1987 році на світ з'явився конгломерат виробників розкоші LVMH – відбулося злиття компанії Moët Chandon і Hennessy і компанії Louis Vuitton (до речі, часткою в LVMH володіє і інший відомий дім моди Christian Dior, чим пояснюється давня дружба цих брендів і спільне використання багатьох магазинів).

У 1997 році арт-директором дому Louis Vuitton стає Марк Джейкобс (Marc Jacobs), і саме його заслуга в тому, що в 1998 році LV випустила першу лінію pret-a-porter, до якої увійшли чоловічий і жіночий одяг, ювелірні прикраси, взуття, годинники.

У 2001 році з'явилися ексклюзивні лінії сумок (розроблені Марком Джейкобсом і Стівеном Спроузом (Stephen Sprouse), пропонувані тільки VIP-клієнтам компанії. У 2003 році Такаші Мураками (Takashi Murakami) представляє нову колекцію сумок, в яких фірмова тканина прикрашалася різнокольоровими вензелями, а нові магазини відкриваються в Москві і Нью-Делі, Нью-Йорку, Сан-Паулу, Йоганнесбурзі та Шанхаї, а в 2005 знову відкрився знаменитий магазин Louis Vuitton на Єлисейських полях, з якого колись починалася історія компанії.



Ще компанія виробляє розкішні шкіряні аксесуари, модний одяг і взуття, ювелірні прикраси – і все це продається тільки у фірмових магазинах марки для протидії величезній хвилі контрафактної продукції (відомо, що з усієї продукції, маркованої ініціалами LV, лише 1% дійсно має стосунок до знаменитої марки). Компанія ніколи не надає знижок на свою продукцію і не продає свої сумки в магазинах.

Сьогодні, як і 150 років тому, товари від Луї Віттона виробляються вручну. Майстри збирають знамениті валізи на каркасі з 30-річної тополі, деревина якої сушилася не менше 4-х років, для кожної валізи з лінії використовуються замки ручної роботи, і на виробництво кожної валізи затрачають не менше 30 годин (а для виробництва сумки потрібно не менш 15 годин).

Історія бренду Salvatore Ferragamo

Salvatore Ferragamo

Перший крок до мрії

Сальваторе мріяв про те, щоб взуття було максимально зручне. Він вірив у те, що жодна машина не зможе зробити ідеальну пару взуття – тільки руки людини можуть створювати справжній шедевр. Феррагамо стежив за всіма нововведеннями і технологіями, щоб удосконалювати кожну пару.

Сальваторе Феррагамо народився в бідній італійській родині в 1898 році.

Сальваторе був одинадцятим з чотирнадцяти дітей, а взуття в його родині діти одягали тільки у свята. Хлопчик мріяв стати шевцем і вже в 9 років зробив для своєї сестри туфлі, а через два роки влаштувався підмайстром до одного з кращих шевців Неаполя та Італії. Коли майбутньому генію взуттєвого майстерності було 15 років, він виїхав до США, щоб разом з братом працювати на взуттєвій фабриці, а через десять років Феррагамо переїхав до іншого брата в Санта-Барбару, Каліфорнія, щоб працювати в його взуттєвій крамниці.

Знаменитий в ті роки режисер Сесіль де Міллз зробив замовлення Феррагамо на сто пар ковбойських чобіт для свого вестерна. Отримавши замовлення, де Міллз залишився задоволений і замовив взуття для всього фільму. Отримавши визнання в кіно, взуттям Сальваторе Феррагамо зацікавилися знаменитості: Джон Беррімор молодший, Рудольфо Валентино, Мері Пікфорд, Глорія Свенсон, Дуглас Фербанкс. У 1923 році дизайнера прозвали «зоряним шевцем» і він переїхав до Голлівуду.



Науковий підхід до красивого взуття

Феррагамо знав толк в красивому взутті, він знав, як зробити його стильним і сучасним, але воно досі було незручне. Щоб досягти досконалості, Феррагамо вступив до університету Лос-Анджелеса, щоб вивчати анатомію, математику, інженерну справу. Завдяки отриманим знанням Сальваторе розробив нові колодки для взуття, які полегшували і розподіляли навантаження при ходьбі на каблуках, а також з'явився «геленок» – металева підтримуюча пластина. Всього Феррагамо зареєстрував більше 300 патентів, серед яких супінатори, каблуки-клітини, металеві шпильки.

Довжина спідниць почала поступово зменшуватися, тому взуття ставало важливою деталлю образу кожної модниці. Феррагамо не спинявся у своїх фантазіях, створюючи взуття зі шкіри тварин, декоруючи її пір'ям, камінням, склом, дзеркалами, лускою.

Стиль махараджі

1927 р. став знаменним для Сальваторе Феррагамо. До нього в майстерню зайшла дама, у якої була помітно деформована стопа, але вона побажала туфлі на високих підборах, які б приховали недоліки. Працюючи десять днів, майстер створив ідеальну модель. Клієнтка була у захваті і зробила велике замовлення у Феррагамо, віддячивши йому великою сумою. З'ясувалося, що дама була дружиною заможного індійського махараджі. Розроблену модель туфель так і прозвали «стиль махараджі», а на отриманні від замовлення кошти Сальваторе повернувся до Італії і відкрив мережу майстерень з виробництва взуття ручної роботи.



Пізніше до Феррагамо зверталось безліч знаменитостей, з яких він особисто знімав мірки і пам'ятав переваги зіркових клієнток. Джина Лоллобріджіна, Марлен Дітріх, Грета Гарбо, Мерлін Монро, Одрі Хепберн, Джуді Гарланд – це далеко не повний список. Також Феррагамо розробив єдину пару чоловічого взуття для Енді Уорхола, яку той любив взувати під час малювання.



Основа Salvatore Ferragamo

У 1928 році був заснований бренд Salvatore Ferragamo. У власника було 60 працівників, які працювали в декількох майстернях. Роки Великої депресії призвели Феррагамо до банкрутства, але до 1936 року взуттєвик знову почав працювати на повну силу. Друга світова війна знову внесла корективи: найкращі матеріали йшли на виробництво взуття для військових, тому Феррагамо, як і багато дизайнерів, почав шукати вирішення проблеми в альтернативних варіантах. Для створення взуття він використовував корковий дуб, гуму, пластик, повсть.

У 1947 році, надихнувшись міцністю тонкої рибальської волосіні з нейлону, дизайнер розробив туфлі America з нейлонової сітки на клиновидному каблучці, за що був нагороджений премією Neiman Marcus Award, ставши першим дизайнером взуття серед нагороджених. У 1952 році Феррагамо створив каблучки «стилетто», які актуальні сьогодні, як і багато винаходів взуттєвика.

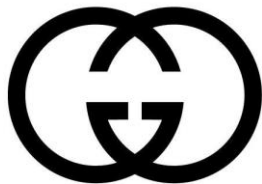
Salvatore Ferragamo після Феррагамо

У 1960 Сальваторе Феррагамо помер, залишивши свою справу дружині Ванді. Незабаром управління перейшло їхнім дітям. Сьогодні Salvatore Ferragamo випускає не тільки взуття, а й одяг, аксесуари, прикраси, парфумерію (як жіночий, так і чоловічий асортимент).

Сьогодні у Salvatore Ferragamo більше 450 бутиків у всьому світі. Бренд продовжує блищати на ногах знаменитостей. Для ролі Мадонни в «Евіте» було створено 14 пар взуття. Дрю Беррімор носила кришталеві черевички від Salvatore Ferragamo в «Історії Попелюшки». У стрічках «Диявол носить Prada», «Австралія», «Відступники», «Тигр, що крадеться, дракон» та інших були також використані моделі взуття Salvatore Ferragamo.

Історія бренду Gucci

GUCCI



Дім моди Гуччі посідає друге місце за обсягами продажів (перше місце – Louis Vuitton) серед світових модних брендів.

Зародження модного дому Гуччі почалося в далекому 1921 році, коли молодого швейцарця Гуччіо Гуччі виникла феноменальна думка: валізи і сумки мандрівника – це знак його достатку і предмет статусу. За спостереженнями Гуччіо, у багатьох панів валізи були завжди доглянуті, натерті олією і прикрашені стрічками, а у звичайних відряджених сумки були непоказні і прості.

У 1921 році Гуччі покидає роботу в одному з найпрестижніших лондонських готелів, повертається на батьківщину, у Флоренцію, і на зароблені 35 тисяч лір відкриває майстерню з виготовлення та ремонту предметів екіпіровки жокеїв і коней. В асортимент магазину, прилеглого до майстерні, так само входять валізи і чоботи. Невдовзі слава про магазинчик поширюється Європою, і кращі жокеї надають перевагу одягу від Гуччі. Багато в чому такий успіх зумовлений тим, що всі товари, вироблені Гуччі, виконані з дорогої і якісної шкіри.

У 1937 році, у зв'язку з постійним напливом покупців, Гуччі відкриває свою першу фабрику. Фабрика виготовляє сумки, чоботи і рукавички. В тому ж 1937 р. Адольфо Гуччі, син Гуччіо, придумує фірмовий логотип Гуччі – дві переплетені літери G. Слава про дім моди продовжувала поширюватися. В 1940 р. Муссоліні доручив Гуччі оформити свій палаццо. З цього моменту магазини з фірмовими буквами G можна було знайти в кожному місті Італії.

Завдяки Адольфо ми знаємо бренд Guccі таким, яким він є нині. Адольфо був талановитим дизайнером, саме йому належить ідея створення легендарної сумки з бамбуковими ручками (такі сумки дiм моди випускає досі). Перебуваючи на піку популярності, Адольфо вирішує налагодити випуск хусток, шарфів та іншої текстильної продукції і знову потрапляє «в ціль». Текстиль від Гуччі користується не меншою популярністю, ніж на шкіряні вироби. Адольфо вирішує розширити межі ринку, і в 1942 році відправляється в Америку. У 1943 році Гуччі відкриває свій перший магазин у США, на 5 авеню в Нью-Йорку.



Подальша історія розвитку бренду має кримінальний характер. З упевненістю можна сказати, що Гуччі – найкривавіший з брендів. У 1986 році Адольфо потрапляє під варту в Америці за ухилення від податків. Імперію успадковує його племінник Мауріціо, якого у 1993 році застрелили біля головного офісу Гуччі.

Наступним керівником дому моди став де Солле. Саме він відродив бренд з попелу, після правління Мауріціо і його дружини Патріції. Де Солле приймає в свою команду молодого дизайнера Тома Форда, колекції якого користуються величезною популярністю і викликають приплив капіталу. За колекцію 1995/96 року «Jet Set» Том Форд отримав звання кращого модельєра. У 2004 році в компанію «Gucci Group», до якої входять такі компанії, як «Ів Сен-Лоран», «Баленсиага», «Олександр Маккуїн», «Серджіо Россі» та інші, купує французька корпорація Pinault Printemps Redoute (PPR). Дім Гуччі знову охоплює нестабільність і через незгоду з новим керівництвом його покинули 2 людини, які власне і підняли Гуччі з попелу, – де Солле і Том Форд. Показ прощальної колекції великого дизайнера відбувся у лютому 2004 року на Тижні високої моди в Мілані. Прощальна колекція мала приголомшливий успіх. Крім Тома Форда, з компанії пішло більше десятка модельєрів, серед яких був і Олександр Маккуїн.

Після Форда головним дизайнером Гуччі стала Алессандра Факкінетті, яка прийшла з іншої всесвітньовідомої модної імперії – Prada. Через 2 роки Алессандра покидає свій пост. На її місце в 2006 році приходить інша модельєр і дизайнер – Фріда Джанніні, яка працювала до цього у Fendi. Дебютну колекцію Фріди оцінюють дуже високо. В історію моди Гуччі Фріда увійшла завдяки тому, що під її керівництвом була випущена перша лінійка парфумерних засобів Guccі.

Згідно з даними аналітиків, у 2010 році бренд Гуччі приніс своїм власникам трохи більше двох мільйонів євро.



Принцип 1. «Забудь про манну небесну, або Розраховуй тільки на свої сили»

Нарікання на несприятливе законодавче, політичне та економічне середовище бізнесу в Україні зрозумілі і цілком виправдані. Суперечливі закони, надмірні податки, корумпована та низько професійна влада, низька платоспроможність споживача, безумовно, визначають фон та характер ділової активності. І, на перший погляд, закономірними виглядають аргументи на зразок: «Змініть законодавчу базу, і ми станемо успішними». Упорядкування законодавства та механізмів оподаткування дасть поштовх підприємницькій діяльності. Цей факт усвідомлений практично всіма і настільки давно, що мимоволі виникає підозра (оскільки майже нічого не змінюється), що причиною «тупцювання на місці» є не просто традиційна непрофесійність наших органів влади, а чиясь вигода.

Але не це є предметом нашої уваги. Чи призведе зміна середовища до того, що непомітні сьогодні підприємства автоматично стануть помітними, щойно настане «світле майбутнє»? Чи є у нас підстави сподіватися на те, що сприятливіші загальні умови функціонування допоможуть певним підприємствам вирізнитися з-поміж безлічі інших і завоювати довіру споживача? Сприятливіші умови функціонування будуть сприятливішими для всіх. Зміна правил гри на краще підвищить загальний рівень ділової активності в країні, але не означатиме створення конкурентних переваг для окремих підприємств.

Принцип 2. «Поважай досвід інших»

Не раз доводилося мати справу на семінарах та конференціях з такою ситуацією. Проводиться кейс, в його основі – досвід підприємства, що працює на українському або західному ринку. Як правило, досвід позитивний. В аудиторії – керівники державних підприємств, які планують примусово-добровільну реструктуризацію, зумовлену тиском держави та принадливою можливістю взяти участь у черговому проєкті під егідою західного фонду. Інтерес до досліджуваного у кейсі прикладу – мінімальний.

Причини успіху встановлюються швидко. Як правило, вони описуються однією з таких формул: «Так у них же були гроші (обладнання, рекламна підтримка, західний партнер, зв'язки з державними органами) на те, щоб усе це зробити. Дайте гроші (обладнання, рекламну підтримку, західного партнера, зв'язки з державними органами) нам, і ми будемо не гірші»; «Теж мені, порівнюєте наші умови з умовами у США (Німеччини, Польщі, Кореї)». Ми схильні бачити причини успіху інших у випадковостях та сприянні можновладців, а причини наших невдач – у зовнішніх несприятливих обставинах. У цьому – одна з найсуттєвіших проблем сучасного українського бізнесу, бо така логіка вводить бізнес у стан заціпеніння і пасивного очікування на шанс. Успішні підприємства щасливі шанси створюють власними руками. Зараз ми можемо легко згадати приклади підприємств, що зміцніли та стали помітними саме в таких умовах. Що привело їх до успіху там, де він неможливий за визначенням? Бачу скептичну посмішку «середнього українського менеджера». Звичайно ж, тут щось нечисто. Зв'язки з бюрократією, або хабарі, або щаслива інвестиція, або... Але головне не в цьому. Подумаймо про два принципові аспекти. По-перше, чи всі ці методи підтримки такі вже ненормальні? Чи можна вважати ненормальним щось, що домінує в економіці? На жаль, наша економіка працює САМЕ ТАК, і той, хто цього не визнає, має високі шанси перетворитися на стороннього спостерігача за бізнесом. По-друге, чи можна вважати, що кетчуп «Чумак» популярний серед споживачів через вищезначені речі, а комп'ютер у виконанні «Квazar-мікро» є якісним тільки тому, що президент компанії Уткін – радник уряду?



Можна говорити, що компанія «Київстар» утримує сильні позиції на ринку завдяки близькості менеджменту та власників до оточення президента країни, але не можна ж заперечувати, що успіх наступу компанії на позиції колишнього монополіста мобільного зв'язку УМС пов'язаний із вдалою маркетинговою пропозицією та просуванням продуктів на ринку. Коли нас виселили з акваріуму. У ньому протягом 70 років ми жили. Життя було не надто різноманітним, середовище – дистильованим.

Господар акваріуму не те щоб дуже дбав про нас, – усе було скромно, але і стабільно. Нічого не змінювалося, воду міняли регулярно, світла та тепла було вдосталь. Та одного дня щось сталося, і вміст акваріуму разом з нами вихлюпнули у досить каламутний від отруєних стоків ставок, в якому, до того ж, завелися хижакі. Що нам робити? Чекати, коли хтось той ставок вичистить та повиловлює хижаків?

Але мільйони років тому динозаври теж, мабуть, нарікали на несприятливість середовища і розраховували, що хтось почує їх нарікання. Всі знають, чим це закінчилося. Чи варто наслідувати їх сумний приклад? Може, краще навчитися дихати в каламутній воді і намагатися грати за новими правилами? Є компанії, які зуміли це зробити. Сам собою їх досвід – якщо ми налаштовані на імітацію їх поведінки, і тільки – може виявитися абсолютно неприйнятним для нас. Успіх компанії зазвичай пов'язаний з комбінацією факторів різного характеру, і відтворити їх саме в комбінації часто неможливо. Але вивчення чужого досвіду та проектування його на свій бізнес може допомогти у створенні ідей щодо напрямку руху.

Принцип 3. «Немає нічого неможливого»

Амбіції визначення цілей, що суттєво перевищують наявні ресурси, здатність підтримувати віру в свої сили завжди були необхідними передумовами самостійної незалежної діяльності. Складність полягає у тому, що дотримання таких передумов є досить складною справою на практиці. Навіть успішні компанії на певному етапі свого розвитку відчують силу інерції; цінності, які раніше допомагали досягати успіху, не дають побачити нове, а характер відносин у компанії, що сформувався на шляху до успіху, перетворюються на пуга у подальшому просуванні. Коли у своїй чудовій книжці «У боротьбі за майбутнє» Гері Хамел та С. К. Прахалад вказували на основи вдалого погляду на напрями розвитку бізнесу. Серед них – здатність позбутися короткозорого погляду на ринки та концепції продукту вміння відмовитися від традиційного сприйняття співвідношення ціни та продукту, розвиток безмежної цікавості у організації. Інколи краще навіть не знати, що задумане є неможливим, оскільки наші «штампи світосприйняття» завжди засвідчать, що поставлених цілей досягти неможливо. Але наскільки наші стереотипи відповідають динамічній дійсності? Досвід, який ми отримуємо через навчання та практику, виховує не що інше, як штампи. Успішні дії в минулому лягають в основу стереотипу про бажану поведінку. Спостереження за закономірностями успіху менеджерів лягають в основу наукових концепцій, тобто стереотипів. Що прикро, так це те, що стереотипи багато в чому схожі у більшості менеджерів. У таких умовах нестандартна поведінка стає основою довготривалого успіху, бо вона дає можливість відрізнитися від інших, і її (через стереотипи інших) важко імітувати.

Звідси і похідний принцип успіху: «Знай теорію, щоб робити навпаки».

Принцип 4. «Не відкладай стратегію на завтра»

Одним з найбільших викликів лідера є прийняття рішення про те, на що скеровувати зусилля – на вирішення рутинних питань бізнесу чи на «високе», тобто на розробку стратегії. З одного боку, щодня на нас звалюються тони роботи, і якщо вона не буде виконана, наш бізнес, як нам здається, розвалиться. Щодня від нас чогось очікують наші споживачі, постачальники, уряд, громадськість, члени організації. Щодня ми повинні реагувати на рухи конкурентів. Усе це вимагає негайної дії. І все це спричиняє такий шалений ритм роботи, що годі й думати про стратегію. Стратегічна орієнтація часто конфліктує з можливістю досягнення сьогоденної прибутковості, бо ж вимагає інвестицій у створення ресурсів для майбутнього. Відсутність прибутку навряд чи сподобається власникам. З іншого боку, оскільки націленість на короткострокові завдання домінує, то компанії, які думають про своє унікальне позиціонування на ринку вже сьогодні, цим фактом виділяють себе з натовпу і привертають увагу споживача.

Принцип 5. «Стався до компанії так, ніби вона — твоя власність»

«Я тут тільки працюю», – така позиція досить типова. Навіть серед вищого управлінського персоналу. Із цього формується багато наслідків. Ми не намагаємося стрибнути вище голови, ми «не висовуємося», не погоджуємося сприймати середовище таким, яким воно є, ми діємо за підручником, прагнемо до «формального» благополуччя. Бізнес в Україні є унікальним передовсім тим, що він знаходиться в досить дикому процесі становлення. У ньому багато «сірого» і «чорного», часто використовуються заборонені прийоми. У таких умовах виживають компанії про які дбають, як про власну дитину. Причому дбають не формально, виставляючи «галочки» напроти «заходів», а всією душею. Тоді наша турбота вимагатиме від нас гнучкості мімікрії, творчості в маніпулюванні людьми, тверезості у сприйнятті навколишнього світу, інноваційності в обслуговуванні клієнта. Цей принцип пов'язаний з двома суттєвими похідними вміннями. *Вміння 1.* Бачити головне за деталями. Більшість подій, тенденцій, явищ як у житті загалом так і в бізнесі не є чітко структурованою. До них не прищиплені визначення, взяті з підручників менеджменту. Але те, що видається пожежею сьогодні, часто є симптомом глибших проблем. Відсутність високих стандартів в обслуговуванні клієнтів, виробництві продукту, ставленні людей, коливання цих стандартів часто пов'язані з відсутністю розуміння – «а що ж ми робимо як компанія», тобто відсутністю бачення та стратегії. *Вміння 2.* Швидка реакція за відсутності відруховості. Швидка реакція на будь-які зміни потрібна, але часто вона буває рефлексорною. Рефлекси пов'язані зі стереотипами, які ми в собі виховуємо. Але стандартних ситуацій дедалі менше, і рефлекси можуть нас підвести. Та навіть якщо наша реакція видається вдалим кроком, вона знову ж таки може бути спрямованою проти симптому, а тому дуже дорогою, бо означає затрату енергії, що не вирішує проблему.

Принцип 6. «Бізнес успішний не тому, що він «можже», а тому, що хтось це купує»

Істина настільки очевидна, що годі й говорити про неї. Однак ось типовий приклад. Невелика дизайнерська компанія, що ствердилася на ринку одного з обласних центрів, вирішила створити представництво в Києві. Мотиви прозорі – київський ринок більший, компанія має досвід, експлуатує дешеву робочу силу, має доступ до якісної сировини та матеріалів, тож усі конкурентні переваги в руках. У рідному місті компанія має репутацію надійного та якісного партнера, виконала безліч контрактів, фотографії результатів роботи – оформлених приміщень – ледь вмістилися в об'ємному альбомі. Є що показувати столичним клієнтам. Після шести місяців роботи на київському ринку компанія не отримала жодного замовлення. Все зупинилося на стадії підготовки дизайнерського рішення та обговорення ціни. Клієнти були незадоволені термінами підготовки пропозиції і розраховували на нижчі ціни. Менеджмент компанії знижував плечима і не розумів, чому потенційні клієнти відмовляються продовжувати переговори. «Ми ж робимо все так само, як вдома, там це всіх влаштовує. А ціни – так вони ж на «київському» рівні. Чим же вони невдоволені?» – роздумували вони. Господарі компанії стали жертвою щонайменше трьох хибних уявлень. Вважається, що столичні компанії в погоні за престижем практично не думають про гроші, яких у них – хоч греблю гати. Вважається, що поступливість в обговоренні умов контракту послаблює позиції компанії на наступних переговорах та імідж якісного виробника. Вважається, що ритм життя в Україні – український, хоча він різний у різних містах і регіонах залежно від ступеня розвитку ринку та рівня конкуренції. Український бізнес часто поводить так, ніби те, чим він займається, робиться востаннє під девізом «вкрав і втік». Насправді компанія могла б з огляду на її потенціал давно стати відомою в Києві, якби: якісно виконала декілька перших замовлень за умов беззбитковості; узгодила б ритм своєї роботи з ритмом роботи клієнта. Дати клієнту трохи більше, ніж те, за що він заплатив, – простий та перевірений спосіб утвердження на ринку. Краща якість за таку ж ціну. Зробити швидше ніж передбачено домовленістю. Надати пільги в обслуговуванні. Або безплатні послуги, що часто компанії нічого не коштують. Клієнт любить, коли про нього дбають. За це він платить відданістю та поширенням доброї слави про нас.

Принцип 7. «Користуйся здоровим глуздом, намагаючись згуртувати людей навколо себе»

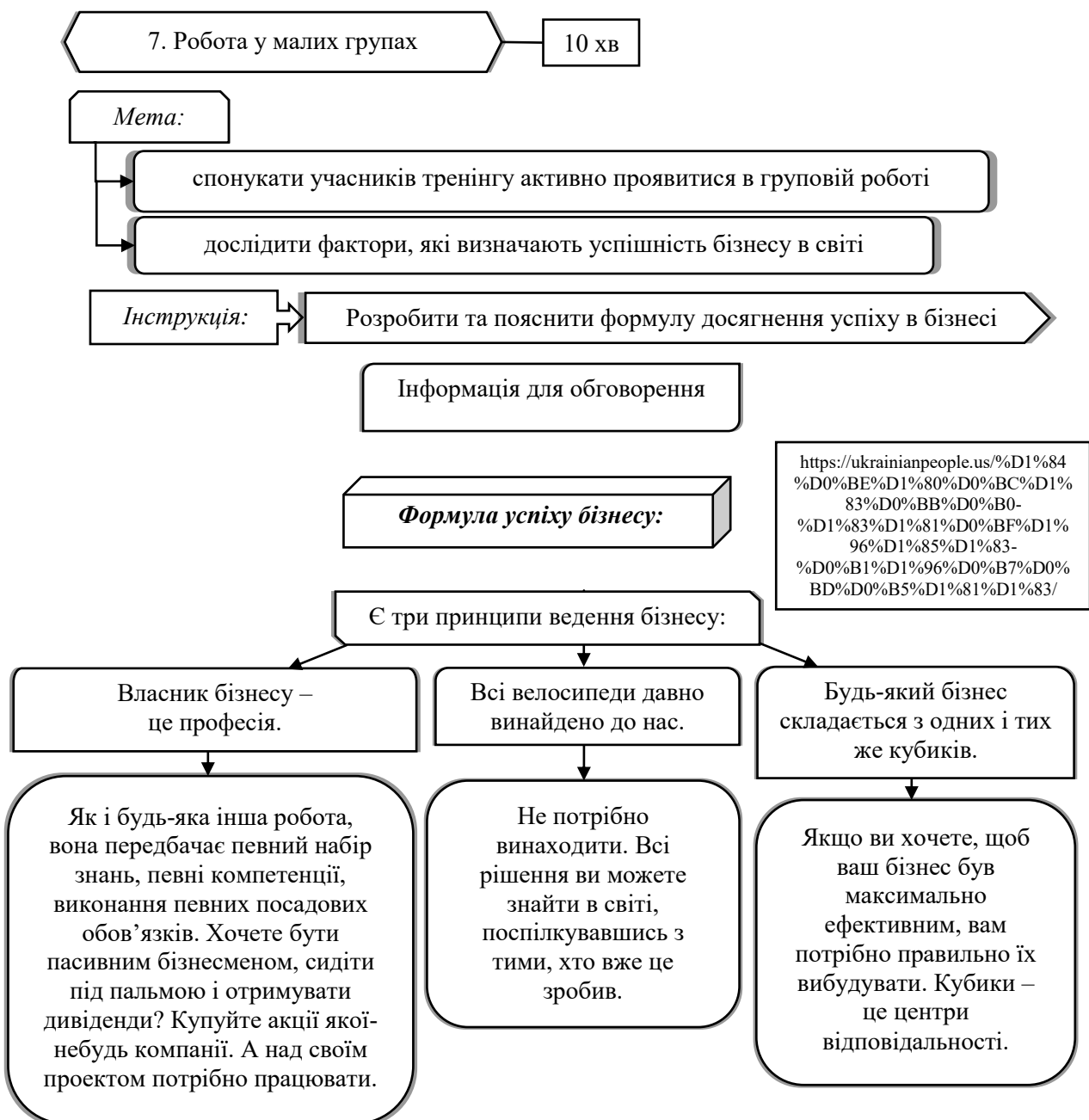
Люди, які працюють на нас, теж мають потреби, думки, сім'ї, хобі, характер. Те, що ми досягли вищих щаблів організації, ще не означає, що ми кращі, розумніші, талановитіші, ніж ті, ким ми керуємо. Дізнаватися про те, що їх спонукає до дії, і використовувати це знання при маніпулюванні людьми для досягнення інтересів організації, – запорука успіху менеджера. «Теж мені новина!» – вигукне читач. І він матиме рацію. Нічого нового. Але як ми це втілюємо в життя? Системи оплати праці часто не відображають коливання результативності. Посадові інструкції ніяк не пов'язані з цілями підприємства і лежать, густо вкриті пилом, на верхніх полицях канцелярських шаф. Рівень зарплати розраховується за принципом «вистачить і стільки». Додаткові незарплатні методи заохочування – страхування, відпочинок, пільговий відпочинок – залишилися в далекому ненависному минулому. З іншого боку, після відвідування семінарів з лідерства та сучасних методів мотивування ми починаємо лякати людей незнайомими словами на кшталт «синергія» та «парадигма» і чіплятися до них з надокучливим «давай працювати, як одна команда». Наука розвивається та ускладнюється. Це відображається в розвитку категорій та понять. Але інколи, спостерігаючи за ходом семінару для бізнесменів, ловиш себе на думці, що це все вже колись було. Хто з досвідчених викладачів не пам'ятає, як «за соціалізму» закономірності господарського життя пояснювались через туманні «вихідні відносини», «основні закони» та «ключові суперечності». На щастя, тоді в більшості випадків менеджерам не потрібно було приймати стратегічні рішення, тож непотрібно було і ламати голову над тим, з якого боку підійти до того «вихідного». Зараз виникає те ж відчуття — наука стає самодостатньою, їй затишно у цій самодостатності, добре живеться без менеджера, оскільки він часто тільки заважає, відмовляючись їй вірити. Успішні менеджери скоріше покладаються на здоровий глузд, а не на наукові побудови. А здоровий глузд полягає ось у чому: людям потрібно платити зарплату, яка не принижує їх гідності та не змушує оглядатися навсесбч у пошуках додаткових заробітків. Людям потрібно довіряти. Довіра цінується більше, ніж гроші. Людей потрібно виховувати власним прикладом. Ніхто не віритиме в цінності, які не практикуються проповідником. У людях потрібно виховувати лояльність. Вона виховується грошима та довірою. І власною лояльністю до підлеглих. Людей потрібно вчити працювати разом: «вдесятьох і батька легше бити». У людях потрібно виховувати відчуття мети. Метою найчастіше є щасливий клієнт. Він нам платить свої гроші.

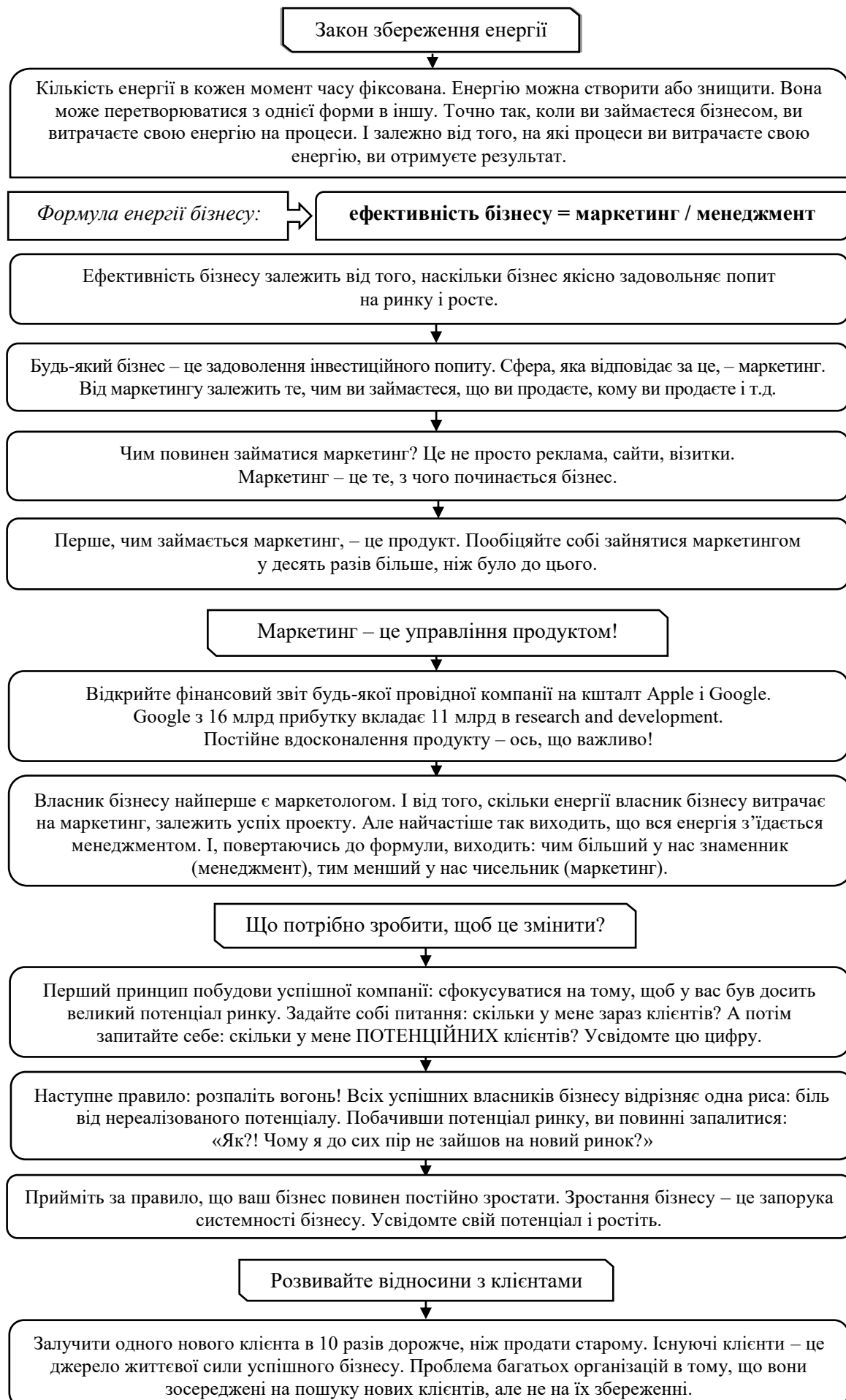
Принцип 8. «Не драмуй богів»

Наше ставлення до держави теж повинно змінитися. Держава – не ворог, вона така, якою є, так само, як погода, від якої нікуди не подінешся, або дружина, яку нелегко перевиховати. Ми не повинні бути закоханими в державу. Ми просто повинні припинити сприймати її як дитина, що боїться непрогнозованого покарання від невірніваженого дорослого. Давайте поміняємося ролями і станемо на місце дорослого, який має справу з «важким підлітком» з усіма проблемами росту. Тоді і правила поведінки щодо держави-підлітка змінюються. Задовольняй тільки базові потреби. Держава любить робити борги, не може без жестів та атрибутів, і у неї теж є діти. Все це вимагає ресурсів. Оскільки сама вона нічого не виробляє, взяти їх вона може тільки у нас, її господарів. І так чи інакше візьме, оскільки вважає, що без неї ми не обійдемося, тому і дбає про своє здоров'я. Дбай про її розвиток. Виховуючи дитину, ми прагнемо прищепити їй принципи поведінки та цінності, показуючи, що їх дотримання зумовлюватиме душевну рівновагу та полегшуватиме життя. Державу треба наштовхувати на мудрі рішення, враховуючи всі мотиви та потреби, які вона має. Як і у випадку з окремою людиною, треба довести, що їй (читай – функціонерам, коаліціям, партіям) це вигідно. Не провокуй агресивний настрій. Пунктуальність та ввічливість насамперед. Чи варто обстоювати свою позицію у суперечці з підлітком, поведінка якого визначається гормонами, а не розсудливістю? Роби вигляд, що недочув або неправильно зрозумів, коли йдеться про безпідставні вимоги (золоте правило бізнесу – відтягуй терміни виплати боргів до останньої секунди). Не розраховуй на те, що важкий підліток буде поводитися, як янголятко. (Дивись вище – про манну небесну.) Звичайно, це вимагатиме певної зміни світогляду. Передовсім завдяки вихованню самоповаги, віри у свої сили та позитивного сприйняття світу.



Головний висновок полягає в тому, що принципи успішної роботи в непевному українському середовищі вимагають від менеджерів навиків, не пов'язаних із формальною освітою. Успіх багато в чому залежить не від знань формул та визначень, а від, здавалось би, суто людських якостей, таких, як здатність до бачення не окремих явищ, а їх взаємозв'язку у процесі розвитку; вміння спілкуватися, розуміти мотиви інших – конкурентів, споживачів, держави, підлеглих; уміння відкидати старі знання та подивитися на ситуацію очима дитини; здатність до тверезого, але позитивного ставлення до речей, що нас оточують. Чи можна навчити цьому у традиційному навчанні? Чудово і корисно, якщо студент може відповісти на питання, кого можна вважати лідером і які якості йому притаманні. Він отримає «відмінно», але чи стане він лідером? Таким чином, наші програми, структура курсів, методи навчання вимагають серйозного перегляду. Ми навчаємо бізнесу так, як навчали б хімії. Але хіміку не потрібно дбати про потреби колби та внутрішні мотиватори H₂O. Бізнес-освіта повинна стати лабораторною моделлю бізнесу, навчати постійно приймати рішення, спілкуватися в цьому процесі з людьми, дізнаватися про нове з практики, а не тільки з підручника. Передові школи усвідомили цю необхідність і вже почали змінювати своє ставлення до справи. (Дивись статтю П. Плошайського «Реформа навчальних програм у Гарвардській школі бізнесу: модель для наслідування чи «просто цікаво»?». Тож чи варто нам від них відставати? Уже чую: «А як же вимоги міністерства?» Відповідь проста – дивись принцип успіху № 8.





↓

Розвиток відносин з клієнтами допомагає розкрутити бренд і в той же час розширити маркетинг. Коли клієнти обговорюють вашу фірму зі своїми друзями, родичами і колегами, вірусний маркетинг допомагає побудувати імідж і поширити інформацію про бренд.

Розвивати відносини – це не складно.

По-перше, велике значення мають рекомендації і спрямовані клієнти. Люди люблять попліткувати, і дозволяти існуючим клієнтам розповідати історії про успіх – це чудово для встановлення відносин.

По-друге, забезпечте відчуття миттєвого успіху, висловивши свою вдячність за їх прихильність до вашого бренду. Подячні листівки демонструють ваше тепло клієнтам, особливо якщо вони написані від руки.

По-третє, пізнайте своїх клієнтів краще. Зрозумівши їх особисті та професійні переживання, а іноді й заглянувши в сімейну історію, ви зможете легше встановити взаємозв'язок і побудувати відносини. Людям просто подобається мати справу з тими, кого вони знають і кому довіряють!

Пожинати плоди відносин з клієнтами ви будете через якийсь час. Однак, щойно перший плід достигне, – клієнти будуть любити вашу компанію. Коли покупці знаходяться на максимально високому емоційному рівні – саме час просити про цінні рекомендації. Ніщо краще не заповнить прогалини в продажах, ніж клієнт, спрямований задоволенням покупцем.

Рушійна сила

Стратегія лежить в основі рішень організації, які визначають її природу і напрям розвитку. Ці рішення стосуються до ринків збуту, ключових можливостей, зростання, якості продукції, доходу на інвестований капітал і розподілу ресурсів. Саме це – життєво важливі поняття, тому що занадто багато організацій концентруються на неправильній ідеї – короткостроковій вигоді. Існує нагальна потреба в тому, щоб організації стали діяти більше стратегічно, ніж тактично.

Щоб допомогти собі вибудувати чітку і лаконічну стратегію, власник бізнесу повинен відповісти на такі питання:

→ У чому полягає суть або головна мета майбутнього розвитку бізнесу?

→ Яке коло продуктів і ринків, які будуть – або не будуть – взяти до уваги?

→ На що буде акцентовано або пріоритет в майбутньому, і який склад продуктів і ринків, що входять у це коло?

→ Які ключові можливості необхідні для створення стратегічного бачення?

→ Що передбачає таке бачення для зростання і очікуваного доходу?

Ніщо не відбувається без продаж

Занадто багато підприємців стають самовдоволеними після відкриття власного бізнесу, або ж починають бізнес, самовпевнено вважаючи, що «якщо побудував – прийдуть». Будь-яка сфера вимагає граничної концентрації на продажах. Ні. У бізнесі нічого не існує, поки що-небудь не буде продано.

Власник бізнесу має створювати стратегії і придумувати способи досягнення успіху, щоб стати успішним у мистецтві продажів. Ця ідея передбачає саморозвиток і гарантоване залучення кожного співробітника організації в процес. Торгівля вимагає взаємодії і координації зусиль всієї організації.

Дорога до успіху не така вже й терниста. Проте на ній є чимало поворотів й перешкод, які стають перепонами на шляху до успіху. Найуспішніші організації усвідомлюють необхідність чіткого бачення мети, розробляють стратегії для вирішення питань, безперервно займаються маркетингом і залишаються сфокусованими на споживачі.

8. Методом мозкової атаки відповісти на запитання про види помилок підприємців-початківців, які можуть вбити бізнес

Інформація:

<https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/11-oshibok-nachinayushhih-predprinimatelej/>

11 помилок підприємців-початківців, які можуть убити бізнес

Не секрет, що помилки можуть дати набагато більше досвіду, ніж успіхи. До них повинен бути готовий будь-який бізнесмен, адже після затишного офісу та стабільної зарплати йому доводиться ставати першовідкривачем на незвіданих просторах власної справи. Щоправда, наслідки деяких помилок для бізнесу можуть бути дуже сумними. І краще знати про них заздалегідь та спробувати уникнути, ніж у результаті стати частиною злочасної статистики, згідно з якою 90% нових компаній закриваються в перші три роки існування.

Чим раніше ви зрозумієте, що щось пішло не так, тим швидше ви зможете зупинитися та озирнутися в пошуках рішення потенційної проблеми. Ось найпоширеніші помилки, які роблять підприємці, що вперше відкрили свій бізнес.

1. Спроба зробити все самотужки

Створення бізнесу з нуля вимагає чималих зусиль, вкладення як часу, так і грошей. Засновнику доведеться приміряти немало ролей – продажі, обслуговування клієнтів, управління фінансами, рекрутинг і т. д. Найм людей, компетенції яких закривали б кожен із напрямів, – необхідність, якої не уникнути.

Другий важливий момент – партнерство. Скільки б не говорили про те, що власник повинен бути один і не варто робити бізнес з друзями, повірте, є чимало прикладів, які доводять, що саме вдале партнерство може стати основою для успіху.

Якщо поруч із вами людина, яка так само, як і ви, прагне до досягнення спільної мети, це суттєво зменшує ризик вигорання від навантаження. Партнер може допомогти вам побудувати організаційні процеси та втілити в життя ідеї, реалізувати які силами однієї людини було б неможливо. Навіть техніка ламається, якщо працює щодня, не кажучи вже про людей.

2. Невміле розпорядження грошима

Поки бізнес не дійшов до пуття, необхідно дуже ретельно керувати доступними фінансами. Перед засновником завжди виникатиме спокуса витратити гроші на непотрібні речі.

Ви працювали в нудному офісі зі шкільними партами з ДСП і убогими стільцями? Інтер'єр приміщення нагадував кращі зразки пізнього соцреалізму? Ну що ж, ви нарешті заслужили кращого – час орендувати просторий open-space у бізнес-центрі класу А, закупити туди прекрасні дизайнерські меблі з натурального дерева, а кожному із співробітників купити MacBook.

Такі думки виникають у багатьох, а потім, коли виявляється, що клієнти не тільки приходять, але і йдуть, – ці самі «макбуки» йдуть за оголошеннями на OLX.

3. Відсутність гнучкості

Як сказав хтось із класиків, жоден, навіть найкращий план, не витримує зіткнення з реальністю. І кожен підприємець погодиться, що в підсумку все одно нічого не піде за початковим задумом.

Для того, щоб бути успішним власником бізнесу, вам потрібно не тільки завжди бути готовим до найгіршого сценарію, а й вміти гнучко змінювати тактику роботи та адаптуватися до нових умов.

4. Відсутність фокусу

Вперше запускаючи власну компанію, дуже спокусливо відволікатися на різні цікаві ідеї, які, однак, не є частиною вашого основного бізнесу, але потенційно можуть принести певний дохід.

Багато в чому причина такої поведінки – брак власних коштів. Старт із достатнім капіталом на рахунку, який принаймні перекривав би витрати на найближчі півроку. Це дає певну свободу дій і дозволяє уникнути постійних думок про брак грошей.

Важливо зрозуміти, що одна із загальних рис успішних підприємців – зосередженість на одному-двох проектах замість розпорошення ресурсів на п'ять справ одночасно. Сконцентруйтеся на своєму основному бізнесі та не втрачайте фокус.

5. Неправильний найм співробітників

Одна з тих помилок, які можуть мати безліч граней. Розглянемо найбільш поширені її варіації. Як підприємець, ви, звичайно, прагнете рости і якомога швидше побудувати великий бізнес. Неминуча помилка в процесі реалізації амбітних цілей – занадто швидкий найм співробітників у кількості більшій, ніж це насправді необхідно. Тому не поспішайте з цим рішенням, адже в підсумку можна витратити чимало грошей, які можна було б направити для реалізації важливіших завдань.

Ще одна поширена помилка – бажання найняти співробітників, робота яких обходиться якомога дешевше, замість того, щоб шукати людей із достатнім досвідом та навичками, яких вам не вистачає. Малому бізнесу це може занадто дорого коштувати в підсумку. Дозволити собі навчати співробітників без шкоди для компанії найчастіше можуть тільки великі корпорації.

6. Прагнення до досконалості

Дуже важливо оцінити користь кожного завдання в плані досягнення спільної мети. Це дозволяє правильно розставити пріоритети й уникнути «залипання» на речах, які не дуже і впливають на прибуток, але часу забирають дуже багато. Можливо, варто сконцентруватися на більш нагальних проблемах, ніж на допилюванні чергової версії нового дизайну сайту компанії?

Завдання керівника та команди ключових фахівців – сконцентруватися на речах, які, можливо, не надто і приємні або рутинні, але мають важливе значення для ядра бізнесу.

7. Ігнорування зворотного зв'язку

Насамперед це стосується критики, адже як би не було неприємно її слухати, іноді гарне конструктивне зауваження може бути на вагу золота. Особливо актуальне зараз воно для різних продуктів та інтернет-проектів. Гарний зворотний зв'язок зі своєю цільовою аудиторією може вказати вам на наявність помилок і недоробок там, де ви про це навіть не здогадувалися.

Простий приклад. У вас може бути інтернет-магазин із гарною відвідуваністю та регулярними продажами, однак відсоток повернень і відмов від зроблених покупок чомусь дуже великий. Якщо опитати покупців, може з'ясуватися, що вся проблема в дуже довгій доставці та недоробках із боку складу, співробітники якого плутають товари, відправляючи далеко не завжди те, що саме у них замовляли.

8. Непотрібні ускладнення

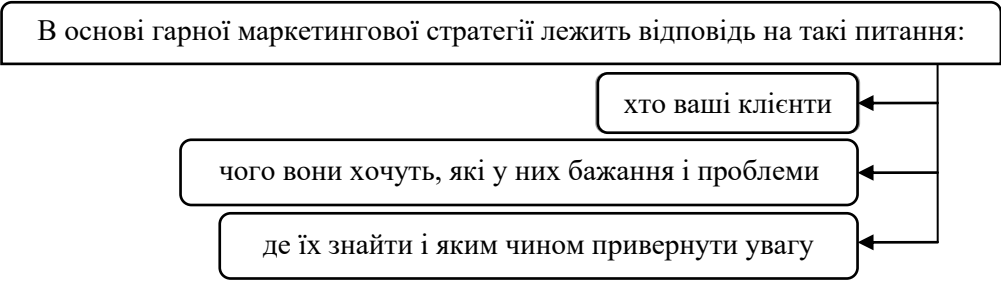
Доречне доповнення до пункту щодо перфекціонізму, бо ці помилки часто трапляються разом. Якщо ви вперше починаєте свою справу, завжди краще починати з малого, прагнучи максимально спростити завдання, а не мудрувати зі складними комбінаціями.

Якщо ви збираєтеся запускати сайт, не обов'язково проектувати багатофункціональний портал, а розробку замовляти у найвідомішій студії в країні. Можливо, що для вирішення ваших поточних завдань цілком достатньо буде і невеликого сайту-візитки на WordPress із гарним платним шаблоном. Навіть прості речі можна серйозно ускладнити без потреби, якщо не аналізувати, наскільки вони збігаються з поточними потребами бізнесу.

9. Відсутність маркетингової стратегії

Коли справа доходить до просування бізнесу, до того ж в Інтернеті, краще заплатити професіоналам, ніж експериментувати, ризикуючи витратити неоціненний час та гроші. Ви можете чудово знати свій товар або послугу, але ваш недолік знань про те, як звернути на нього увагу цільової аудиторії і представити потенційним клієнтам, може бути серйозною проблемою. У той же час є фахівці, які з вашою допомогою здатні впоратися з цим завданням на «5+».

Розробіть цілеспрямовану маркетингову стратегію, яка представить вас на рівні з кращими гравцями ринку, і будьте впевнені, що до етапу «по одежі зустрічають» ви підготувалися на кращому рівні.



Спираючись на отриману у процесі пошуку на ці відповіді інформацію, ви зможете розробити дійсно ефективний план просування свого бізнесу.

10. Недооцінка необхідних зусиль

Це тільки в голові середніх обивателів бізнесмен – людина, яка більшу частину року проводить у відпустці, а весь інший час займається тим, що витрачає зароблені мільйони усіма можливими способами. До речі, ці самі мільйони заробляються досить легко – достатньо орендувати офіс десь у центрі, найняти працівників, які будуть робити все за вас, і приймати дзвінки від клієнтів, які горять бажанням заплатити за ваші послуги. Іронія, звичайно. Самі розумієте.

Насправді вартість оренди офісу може з’їдати половину доходу, а в періоди спаду попиту для того, щоб виплатити зарплату співробітникам, доведеться брати кредит у банку. А є ж ще комунальні послуги, реклама і безліч інших витрат. Крім того, конкуренція в ніші може бути такою, що заробляти достатньо грошей можна тільки при великих обсягах продажів, що не рідкість у багатьох нішах. Загалом, якщо говорити про ризики, то краще їх переоцінити, ніж недооцінити.

11. Економія на всьому

Спочатку більшість компаній фінансуються лише за рахунок особистих коштів засновника бізнесу, тому підприємці, як ніхто інший, добре знають, що таке брак грошей. Економія – це похвально та розумно, проте необхідно розуміти, на чому можна заощадити, а на що краще грошей не шкодувати. До останньої категорії входять такі речі, як:

- найм професійних, досвідчених співробітників
- якісне бухгалтерське і юридичне обслуговування
- маркетинг та різні канали просування бізнесу

Логічно, що своєрідне «паливо» для бізнесу – постійний приплив клієнтів, саме тому необхідно інвестувати в маркетинг. Однак результат насамперед залежить від якості роботи співробітників, а грамотна бухгалтерія та своєчасна оплата податків дозволять уникнути можливих претензій від держави.

Резюме

Починати бізнес завжди важко. А зробити його успішним – ще складніше завдання. Проте підприємці здебільшого – ще ті оптимісти. Зрештою, хто ще може ризикнути всім, вклавши весь свій вільний час і зароблені гроші в щось, що має всі шанси розвалитися протягом найближчих трьох років?

Основна проблема в побудові бізнесу з нуля – відсутність досвіду роботи більшості засновників у ролі незалежного керівника. Навіть прекрасна ідея не допоможе, коли доведеться зіткнутися з такими труднощами, як управління фінансами, формування потоку клієнтів та наймання співробітників.

Саме тому так важливо мати «дорожню карту», яка не тільки допоможе вам визначити метрики успіху, а й попередить про небезпеки, які можуть стати серйозною проблемою на вашій дорозі. Кажуть, на своїх помилках люди добре вчаться. Але краще все ж таки їх уникати.

Підсумки

5 хв

Що запам'яталося та чи справдились очікування?

Тренінг 2

ОСНОВИ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

МЕТА

Ознайомитися із основами безпеки бізнесу, поглибити знання щодо розуміння сутності економічної безпеки на різних рівнях, компонентів процесу забезпечення економічної безпеки, принципів забезпечення економічної безпеки, цільових орієнтирів у сфері забезпечення економічної безпеки та розуміння специфіки впливу дестабілізуючих чинників.

Основні завдання:

розширити знання про основи безпеки бізнесу

поглибити знання щодо розуміння сутності економічної безпеки на рівні держави, підприємства, особи

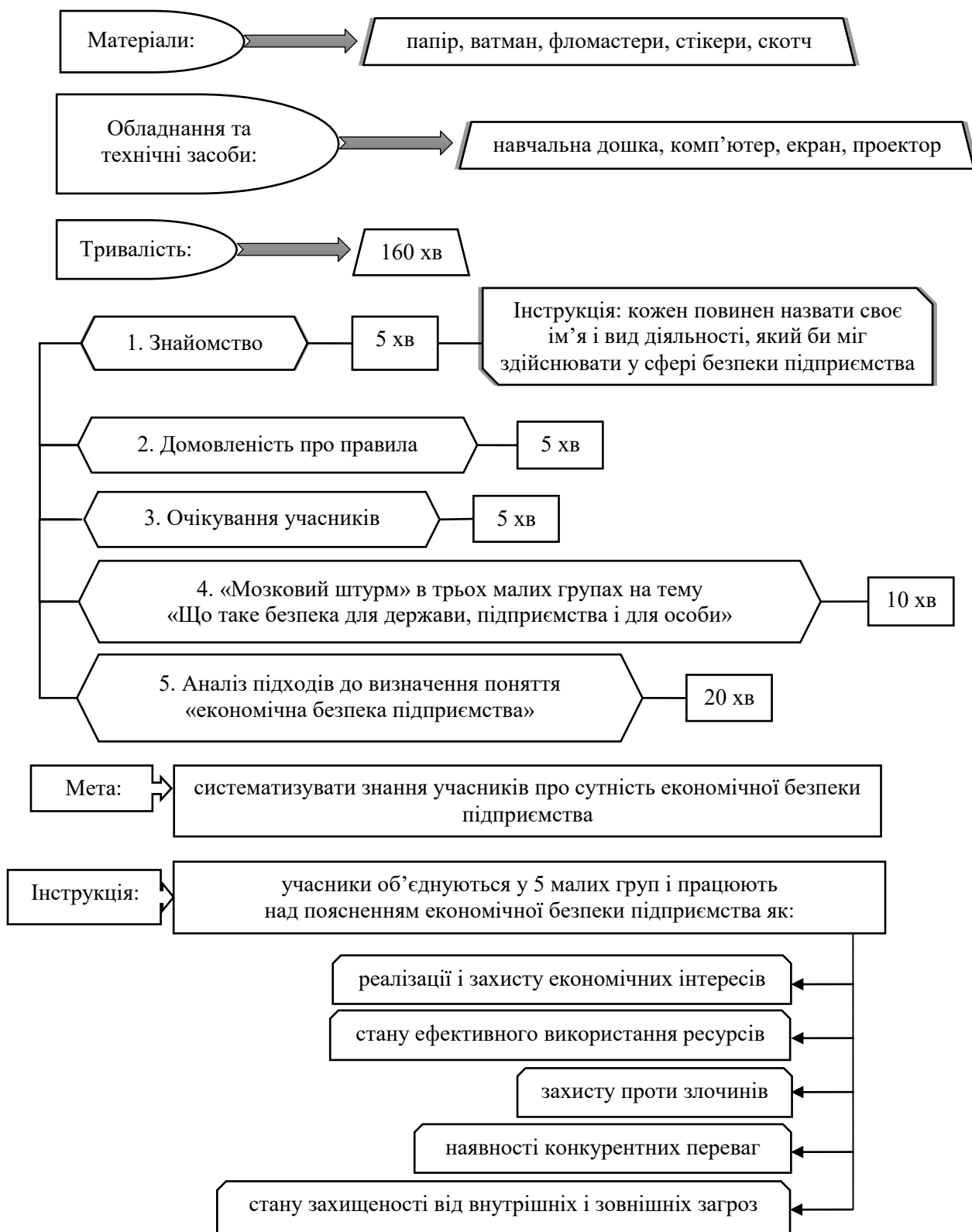
сформуванати перелік принципів забезпечення економічної безпеки підприємств

ознайомитися із компонентами процесу забезпечення економічної безпеки підприємств та впливом комплексного забезпечення економічної безпеки на конкурентоспроможність підприємств

вміти визначати мету й функціональні умови забезпечення економічної безпеки підприємства

формувати перелік цільових орієнтирів підприємств у сфері забезпечення економічної безпеки за функціональними складовими

навчитися визначати відмінності між поняттями «виклики», «загрози», «ризики», «небезпека»



6. «Мозковий штурм» на тему «Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства»

15 хв

Інформація:

Принцип законності – уся діяльність підприємства має законний характер.

Принцип економічної доцільності – необхідно організовувати захист тільки тих об'єктів, витрати на захист яких менші, ніж втрати від реалізації загроз за цими об'єктами.

Поєднання превентивних та реактивних заходів економічної безпеки.
Превентивними вважаються заходи попереджувального характеру, що дозволяють не допустити виникнення або реалізацію загроз економічній безпеці. **Реактивні** – це заходи, які приймаються при реальному виникненні загроз або необхідності мінімізації їх негативних наслідків.

Принцип безперервності – функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має здійснюватися постійно.

Принцип диференційованості – вибір заходів з подолання загроз, що виникають, відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації.

Принцип координації – для досягнення поставлених завдань необхідно постійне узгодження діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого підприємства і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту.

Повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву суб'єкта підприємницької діяльності.

7. Міні-лекція «Компоненти процесу забезпечення економічної безпеки підприємств»

15 хв



Рис. 1. Компоненти процесу забезпечення економічної безпеки підприємств

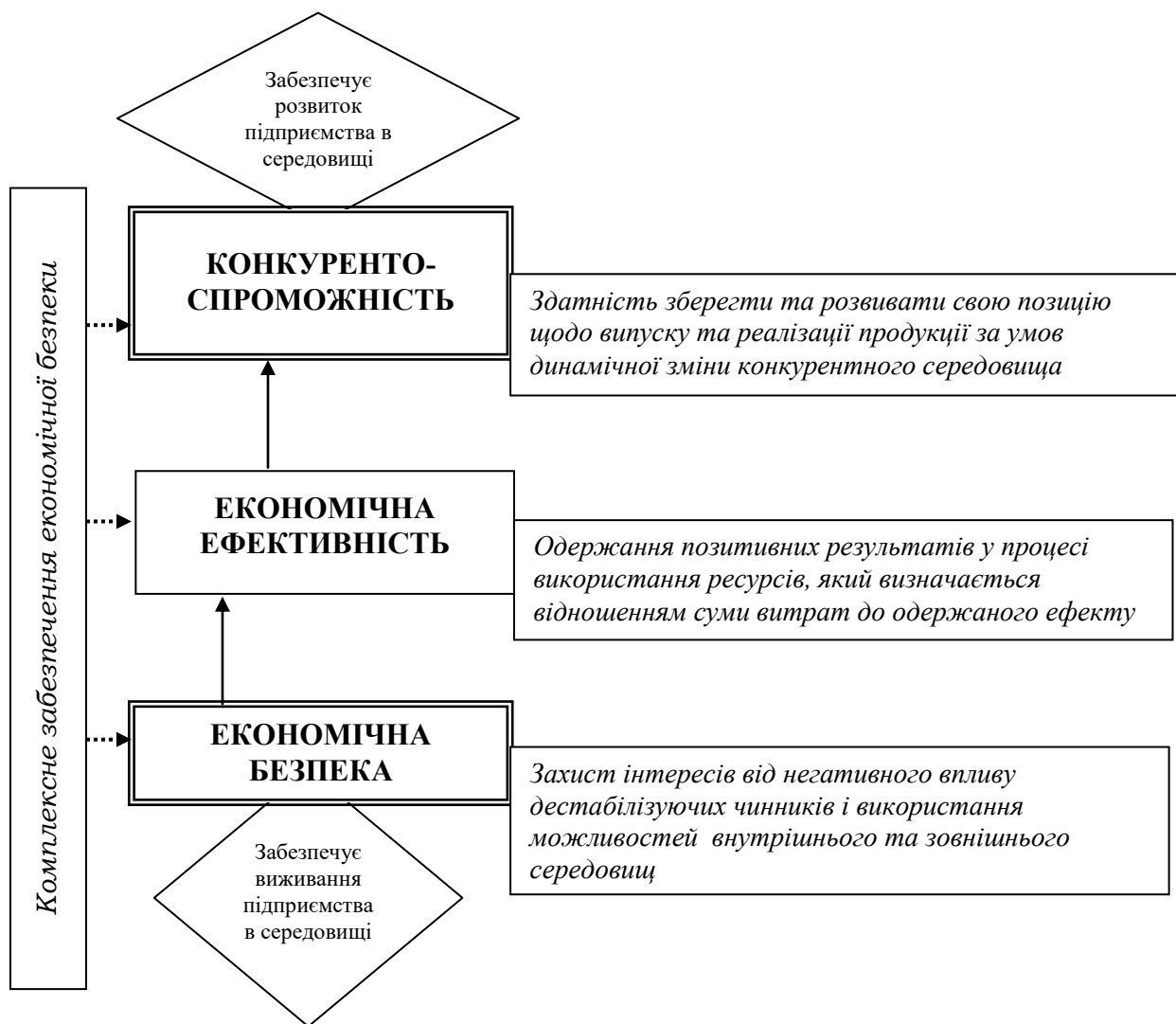


Рис. 2. Вплив комплексного забезпечення економічної безпеки на конкурентоспроможність підприємств

9. Працюючи в парі, проаналізувати та пояснити мету й функціональні умови забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 3) (25 хв)

Мета: узагальнити знання учасників про мету й функціональні умови забезпечення економічної безпеки підприємства

Інструкція: представити власне бачення шляхів досягнення головної мети економічної безпеки підприємства

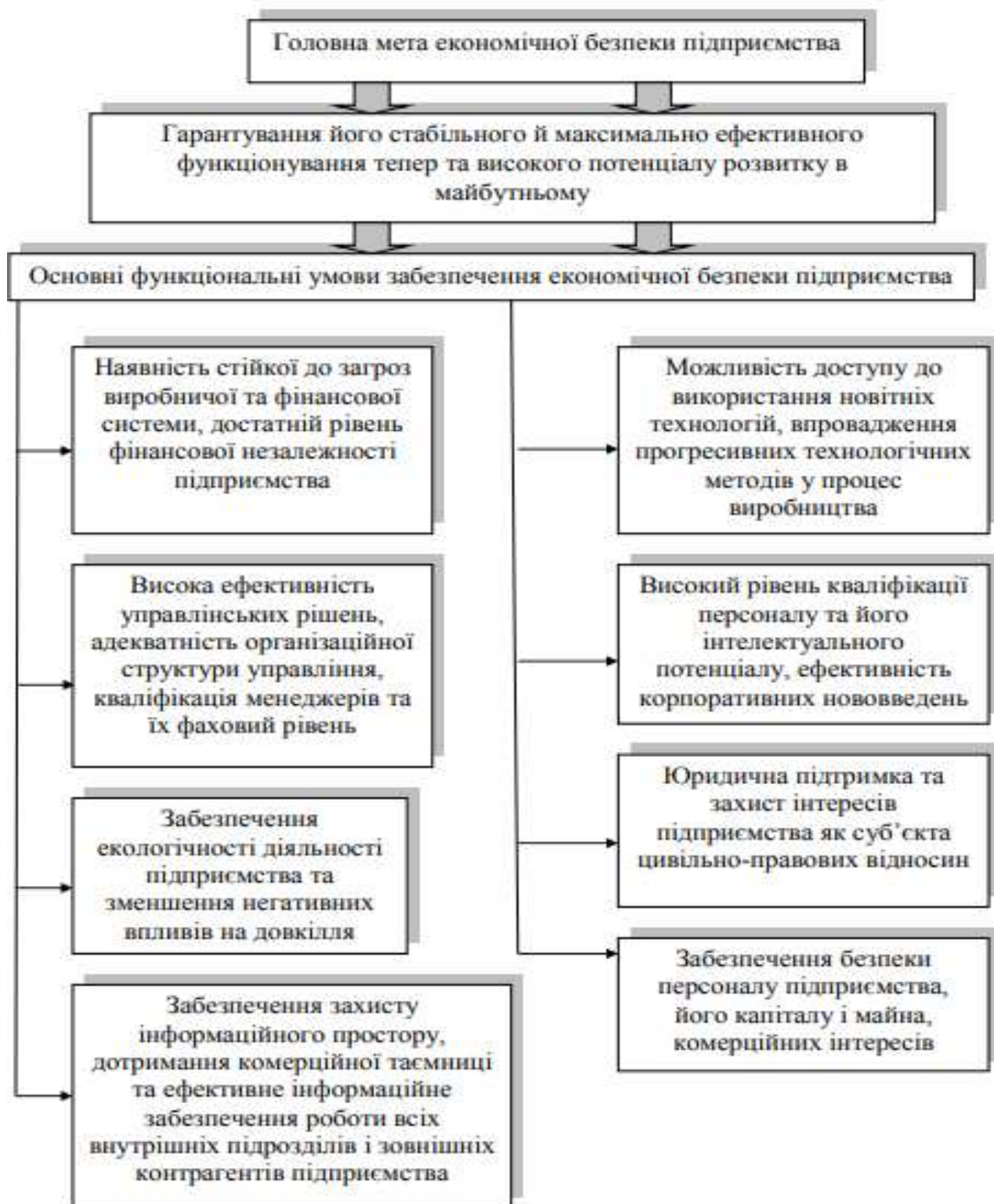


Рис. 3. Мета й функціональні умови забезпечення економічної безпеки підприємства

**Інформація: Концептуальні положення
щодо забезпечення економічної безпеки підприємства**

1. Моніторинг та діагностику економічної безпеки підприємства необхідно проводити постійно

2. Економічну безпеку підприємства необхідно досліджувати в статичному та динамічному аспекті

3. Управління економічною безпекою підприємства повинне бути ключовою складовою стратегічного управління підприємства

4. Повинно постійно здійснюватися удосконалення захисту інформації підприємства

5. Повинен здійснюватися контроль доступу сторонніх осіб на територію підприємства

6. Необхідно ретельно перевіряти контрагентів на предмет їх репутації та порядності ведення бізнесу

7. Періодично необхідно здійснювати перевірки персоналу підприємства на предмет ймовірності розкриття комерційних таємниць

8. Необхідно знижувати ризики від озброєних пограбувань підприємства

9. Оцінювально-аналітична система повинна стати центральною частиною управління економічною безпекою підприємства

10. При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно враховувати не лише результати діяльності підприємства на поточну дату, а й потенціал

11. При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства необхідно використовувати декілька альтернативних методичних підходів

12. Оцінка значущості функціональних складових економічної безпеки повинна проводитись за допомогою перевірених евристичних методів

13. Оцінка та аналіз економічної безпеки повинні ґрунтуватись на врахуванні технологічних особливостей підприємства

14. Оцінювальні показники економічної безпеки повинні бути скориговані на коефіцієнт значущості стадії життєвого циклу та значущості ринкової стратегії підприємства

15. Управління економічною безпекою необхідно здійснювати не лише за результатами, а й за потенціалом підприємства

16. Працівники служби економічної безпеки підприємства повинні володіти навичками побудови економіко-математичних моделей, найсучаснішими пакетами прикладних програм, знати основні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

10. Робота у двох малих групах: сформулювати перелік цільових орієнтирів підприємств у сфері забезпечення економічної безпеки (25 хв).

Інформація: Перелік цільових орієнтирів підприємств у сфері забезпечення ЕБП

виявлення, попередження, нейтралізація та локалізація дестабілізуючих чинників;

виявлення, попередження, нейтралізація та локалізація дестабілізуючих чинників;

забезпечення фінансової стабільності;

захист прав та інтересів;

зміцнення інтелектуального потенціалу;

збереження і примноження власності та ресурсів;

підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і міжнародному ринках;

підвищення ефективності інформаційного забезпечення діяльності;

орієнтація на стандарти і лідерство;

запобігання проявам недобросовісної конкуренції;

захист корпоративних інтересів акціонерів, менеджменту, найманих працівників;

створення безпечних умов праці;

забезпечення незалежності роботи підприємства, попередження та створення умов для уникнення недружнього поглинання;

виготовлення продукції якісної, безпечної та з адекватною ціною;

створення умов для безпечного та ефективного здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності;

підвищення ступеня зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства;

мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля.

11. Робота у двох малих групах: на основі результатів виконання попередньої вправи, здійснити розподіл визначених цільових орієнтирів за функціональними складовими економічної безпеки: фінансова, кадрова, техніко-технологічна, інноваційна, виробнича, інформаційна, екологічна, силова, ринкова, інтерфейсна (15 хв).

12. Робота у двох малих групах: сформувані власне розуміння понять «виклики», «загрози», «ризик», «небезпека» (15 хв).

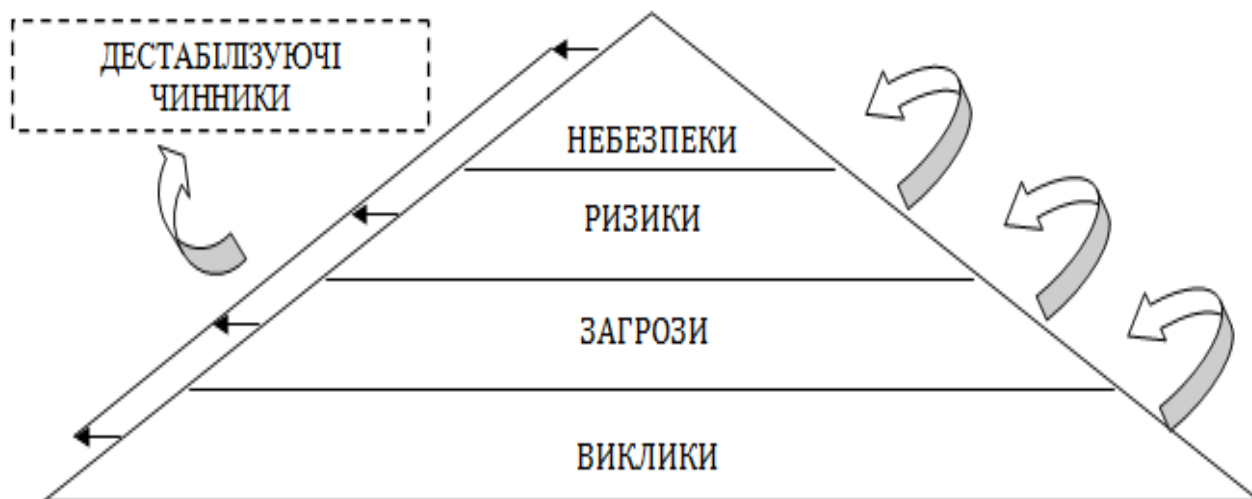


Рис. 4. Ієрархічна схема відображення взаємозв'язку понять «виклики», «загрози», «ризик», «небезпека»

Дестабілізуючі чинники економічної безпеки підприємства:

- **виклики** – це сукупність обставин, не обов'язково негативного впливу, на які необхідно відреагувати, водночас їх ігнорування може спричинити позитивні чи негативні наслідки для підприємства;
- **загроза** – це вплив зовнішнього середовища, його суб'єктів чи внутрішніх елементів системи, що може призвести до втрат;
- **ризик** – це настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності підприємства у зв'язку із актуалізацією загрози, що здатні призвести до позитивних чи негативних наслідків для нього і спричинити відхилення від запланованих параметрів;
- **небезпека** – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат.

Підсумки (5 хв). Що запам'яталося та чи справдились очікування?

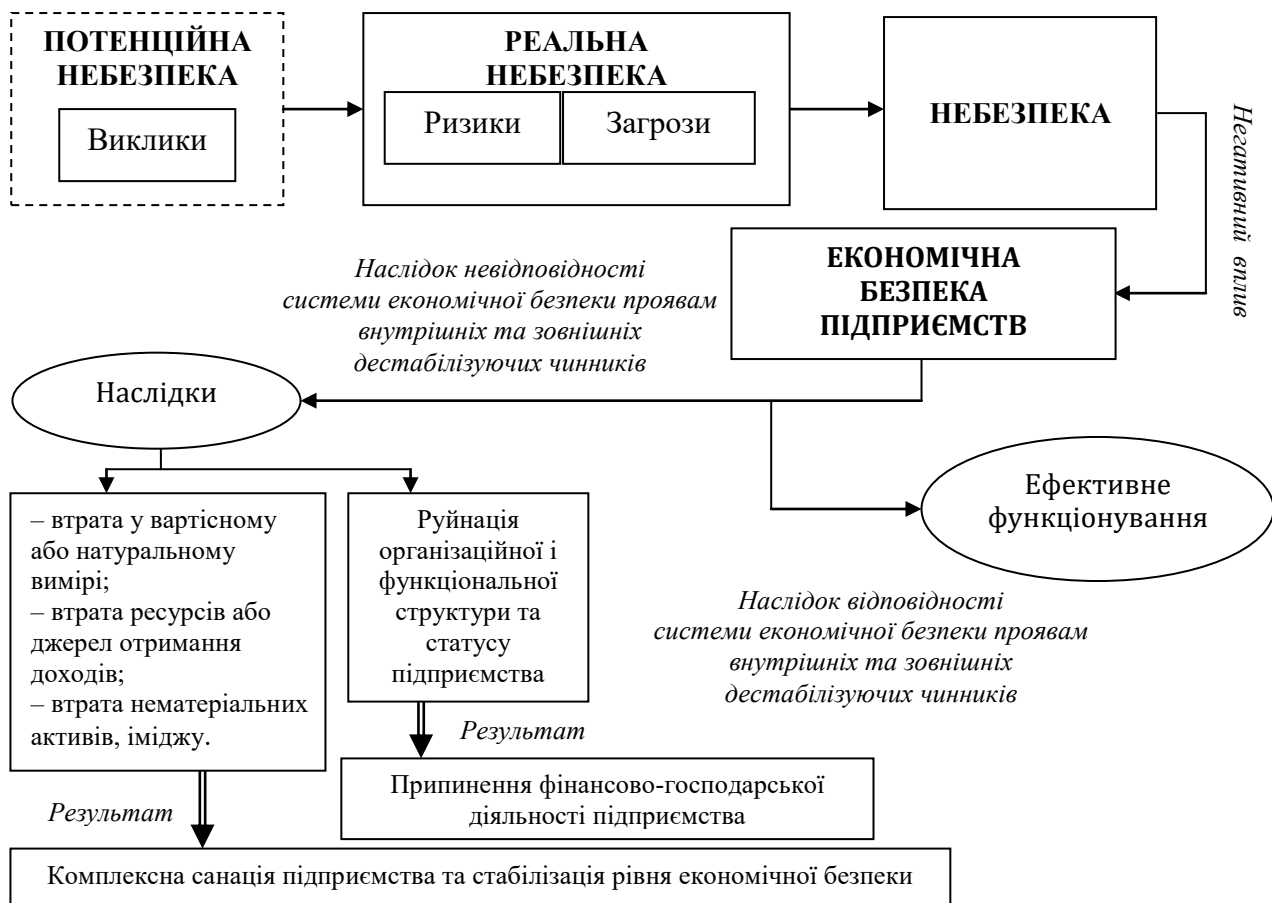


Рис. 5. Схема взаємозв'язків дестабілізуючих чинників економічної безпеки підприємства

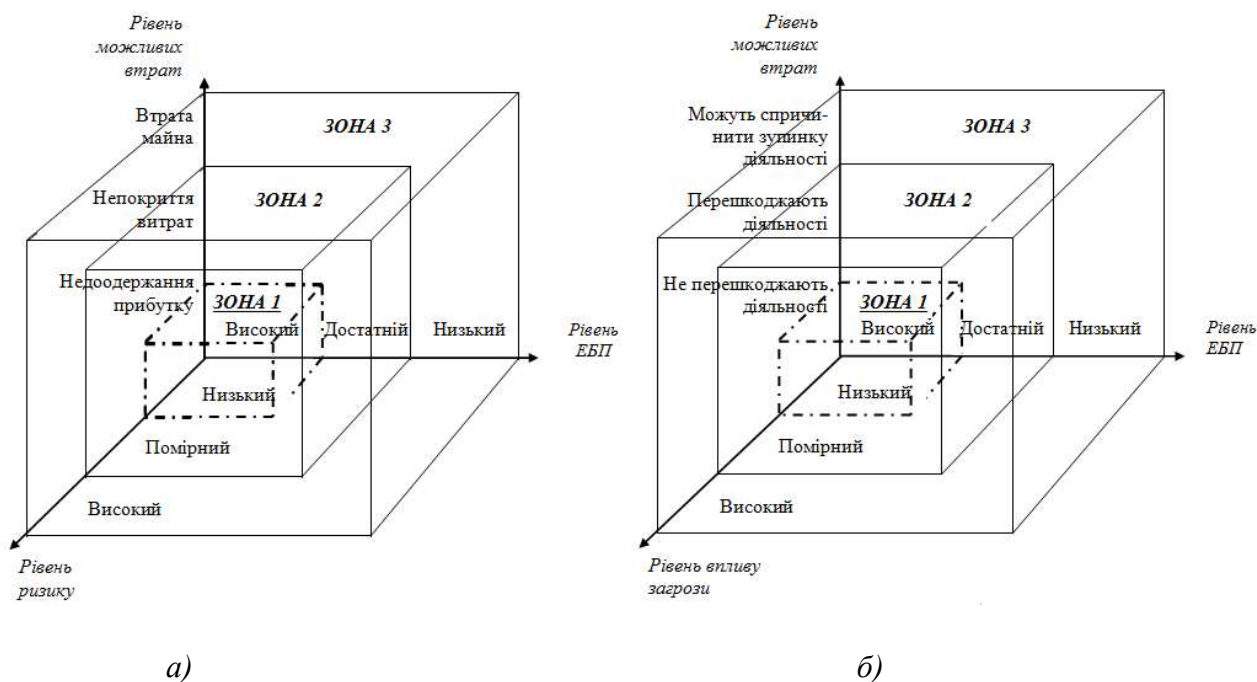


Рис. 6. Результативність управлінської діяльності щодо мінімізації впливу ризиків (а) та загроз (б) на рівень ЕБП

Тренінг 3

СПЕЦИФІКА ДОСЯГНЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

МЕТА:

Ознайомитися із специфікою досягнення високого рівня безпеки бізнесу, поглибити знання щодо забезпечення максимальної ефективності ведення діяльності підприємствами.

Основні завдання:

- розширити знання про рівень безпеки бізнесу;
- дослідити фактори впливу на ефективність бізнесу;
- систематизувати знання про фактори, які обтяжують бізнес і ускладнюють можливість змінювати напрям руху до реалізації мети підприємства;
- поглибити знання щодо застарілих офісних практик, від яких варто відмовитися у процесі управління підприємством;
- систематизувати знання про негативні сторони нарад та поглибити усвідомлення факторів, які впливають на успішність нарад на підприємстві, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки;
- систематизувати знання про особливості маркетингу, бенчмаркінгу та конкурентної розвідки на підприємстві, і їх вплив на рівень економічної безпеки;
- систематизувати знання про перспективи роботизації бізнес-процесів, і їх вплив на рівень економічної безпеки підприємства та рівень ефективності діяльності.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, стікери, скотч

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, комп'ютер, екран, проектор

Тривалість: 160 хв

1. Знайомство (5 хв)

Інструкція: кожен повинен назвати своє ім'я і що в його розумінні означає ефективність бізнесу і який її взаємозв'язок із рівнем економічної безпеки підприємства

2. Домовленість про правила (5 хв)

3. Очікування учасників (5 хв)

**4. Мозковий штурм у трьох малих групах на тему
«Як досягнути ефективності ведення бізнесу?» (10 хв)**

5. 55 фраз для ефективного ведення бізнесу (30 хв)

Мета

систематизувати знання учасників про ефективність ведення бізнесу

Інструкція: учасники повинні ознайомитися із наведеними фразами про ефективність ведення бізнесу. З переліку вибрати 10 таких, які вважають найбільш пріоритетними, та обґрунтувати відповідь.

Фрази:

1. Не кожен, хто вчиться літати, мусить падати.
2. Навчання на власних помилках – міф, адже і надалі не знаєш, як діяти правильно. Вчитися треба на власному успіху.
3. Планування – це спроба вгадування. План – рамки для бізнесу.
4. Трудоголізм

- 4.1. Працювати більше не означає більше дбати про справу або досягати більшого.
- 4.2. Компенсують інтелектуальну лінь грубою силою.
- 4.3. Не шукають шляхів, як стати більш ефективними, бо люблять працювати понаднормово.
- 4.4. Заціклюються на незначних деталях замість того, аби братися до наступного завдання.
- 4.5. Не заощаджують час, а просто його марнують.

5. Значення має тільки те, що ви робите, а не те, про що ви думаєте, говорите або плануєте.
6. Чудова ідея так і залишиться ідеєю, поки ви не почнете щось робити.
7. Найважливіший крок – це почати!
8. Часу завжди достатньо, якщо ви його правильно витрачаєте.

9. Здійснення ваших мрій – винятково ваша відповідальність.
10. Ніколи не буває ідеального часу для того, щоб починати.
11. Чудовий бізнес не просто пропонує продукти або послуги, він має власну точку зору.
12. Якщо вам чогось сильно хочеться, ви знайдете для чогось час попри всі свої зобов'язання.
13. Ніколи не буває ідеального часу для того, щоб починати.
14. Незалежно від того, якого типу бізнес ви починаєте, вкладайте в нього якомога менше чужих грошей.
15. Немає нічого поганого в тому, аби бути ощадливим.
16. Перш ніж говорити про те, як вам усього бракує, поміркуйте, скільки всього можна зробити, зважаючи на те, що у вас є.
17. Букет блискучих ідей можна перетворити на поганий продукт, якщо намагатися їх усіх реалізувати одночасно.
18. Накладіть на себе зобов'язання ухвалювати рішення.
19. Припиніть уявляти те, що буде працювати, з'ясовуйте це на практиці.

20. Для ефективної роботи треба увійти в зону усамітнення. Тривалі проміжки часу, коли ви працюєте на самоті, є найбільш продуктивними. Коли ваш мозок не мусить перемикатися між різними завданням, ви здатні виконати великий обсяг роботи.

21. Якщо ви не маєте мотивації робити те, що робите, ви не досягнете доброго результату. Чим більше часу забирає якась справа, тим менш ймовірно, що ви доведете її до кінця.

22. Якщо ви вже втратили купу часу на роботу, яка того не варта, покиньте її. Вам не повернути змарнованого часу. Найгірше, що ви можете зробити в цій ситуації, – це і надалі його марнувати.

23. Плани з багатьох пунктів не виконуються, почніть складати короткі списки справ замість довгих. Розділіть великий список на декілька маленьких. Кількість невиконаних справ залишиться такою самою, але дивлячись на частину картини, легше в ній знаходити задоволення та мотивацію, ніж відчувати зневіру та розлуку, споглядаючи загальну картину.

24. Ухвалюючи крихітні рішення, ви уникаєте шансу зробити великі помилки. Приймаючи одне крихітне рішення за одним, можна рухатися вперед і з більшою ймовірністю досягнути поставлених цілей.

25. Натхнення – це магічний стан, він помножує продуктивність і мотивує. Натхнення як свіжий фрукт: воно має обмежений термін придатності. Якщо вам захотілося щось зробити, зробіть це відразу. Не відкладайте ідею на полицю, адже коли ви до неї надумаете повернутися, вона вас вже, можливо, не надихатиме.

26. Не копіюйте. Проблема копіювання полягає в тому, що воно не передбачає усвідомленого ставлення до справи, – а таке ставлення є основою розвитку бізнесу.

27. Наповніть власною особистістю свій продукт, а також усе, що його оточує: те, як ви його продаєте, як рекламуєте, як пояснюєте ніколи не зможуть скопіювати ваше «я» у вашому продукті.

28. Не виснажуйте себе конкурентною боротьбою. Не обов'язково випереджувати конкурентів, можна просто якісніше робити свою роботу для своїх клієнтів.

29. Не варто задовольняти забаганку декількох активних клієнтів, псуючи при цьому продукт для всіх інших.

30. Бути невідомим – вигідно. Користайтесь цим шансом, аби робити помилки, про які не почує весь світ. Вносьте корективи, усувайте недоліки, випробовуйте випадкові ідеї, пробуйте щось нове. Немає сенсу привертати до себе загальну увагу, якщо ви до цього наразі не готові.

31. Розбудуйте свою аудиторію. Говоріть, пишіть, ведіть блог у соцмережі тощо. Діліться цінною інформацією – і ви повільно, але впевнено збиратимете навколо себе лояльну аудиторію. А потім, за потреби, аби про вас почули, потрібні люди вже будуть готові слухати.

32. Одна справа – купувати увагу за допомогою реклами, інша – через навчання своїх клієнтів формувати зовсім інший тип зв'язку, за якого люди вам довірятимуть. Як власникові бізнесу, доцільно ділитися всім, що ви знаєте. Не треба боятися ділитися досвідом.

33. Проведіть людей за лаштунки свого бізнесу і покажіть їм, як усе працює. Навіть, на перший погляд, нудна робота може здатися захопливою, якщо про неї правильно розповісти.

34. Не бійтеся демонструвати свої слабкі місця. Недосконалість є ознакою справжності, а люди люблять усе справжнє.

35. Якщо ви хочете привернути чийсь увагу, безглуздо робити те, що роблять усі.

36. Нехай ваш продукт буде настільки добрим, що викликатиме залежність і бажання спробувати його знову і знову. І коли ви дасте їм маленький шматочок безкоштовно на пробу, вони неодмінно повернуться вже з грошиками.

37. Маркетинг – це не відділ.

38. Замість мріяти про раптовий успіх, мрійте про повільне і добре продумане зростання.

39. Ніколи не наймайте працівника на роботу, яку ви спершу не пробували виконувати самі. Так ви зрозумієте суть цієї роботи і знатимете, яким має бути добре виконане завдання. Ви станете кращим менеджером, адже знатимете, коли похвалити або покритикувати працівника.

40. Слушний час для найму настає, коли протягом тривалого часу ви маєте обсяги роботи, з якими не можете впоратися власними силами.

41. Не варто наймати працівників, коли немає потреби, навіть коли це провідні фахівці. Для найму такої особи вигадується вакансія чи посада, аби лиш заманити його до себе. Відтак провідний фахівець потрапляє в компанію на посаду, яка не має значення і лише збільшує видатки (на ЗП).

42. У маленькій команді потрібні люди, які готові працювати, а не делегувати повноваження. Кожен повинен щось виробляти. Ніхто не може стояти поза роботою.

43. Вибираючи між кількома претендентами на посаду, обирайте того, хто краще вміє писати. Уміння писати свідчить про здатність зрозуміло викладати свої думки на папері, що є свідченням ясності в думках. Той, хто добре пише, добре вміє і спілкуватися. Вони роблять речі доступними для розуміння.

44. Справжнє обличчя працівника можна побачити в реальному робочому середовищі. Одна річ – знайомитись з портфоліо, вчитуватись в резюме або спілкуватись на співбесіді. І зовсім інша річ – реально працювати пліч-о-пліч з цією людиною.

45. Коли щось пішло шкереберть, хтось має розповісти про це публіці. Краще, якщо це будете ви самі. Інакше ви залишаєте простір для поширення чуток і недостовірної інформації. Якщо в кризовій ситуації ви поведетесь відкрито, чесно, публічно і відповідально, – це додасть вам поваги споживачів.

46. Чим довший ланцюжок людей між споживачами і виробниками продукту, тим вища ймовірність, що повідомлення клієнтів буде загублено або спотворено на цьому шляху. Кожен член вашої команди мусить мати прямий зв'язок із клієнтами, нехай не щоденний але принаймні кілька разів на рік.

47. Не бійтеся змін! Ставтесь стримано до першої критики. Спочатку пристрасті будуть розпалюватися. Це нормально. Та якщо ви втримаєтесь протягом першого бурхливого тижня, далі пристрасті зазвичай вгамовуються.

48. Ви не створюєте культуру на підприємстві. Вона приходить з часом. Культура – це побічний продукт послідовної поведінки. Якщо ви заохочуєте людей ділитися знаннями, ідеями, досвідом, то така модель поведінки стане частиною вашої культури. Якщо ви шануєте взаємну довіру, тоді довіра увійде як її невід'ємний компонент. Якщо ви уважно ставитесь до споживачів, тоді турбота про них стане вашою культурою. Культура – як віскі: вона потребує часу, аби настоятися.

49. Не думайте про проблеми, яких у вас поки немає. Більшість проблем, появи яких ви побоюєтеся, ніколи не постануть перед вами. Думайте винятково про реальні проблеми, що стоять перед вами.
50. Рішення, що ви їх ухвалюєте сьогодні, не будуть діяти вічно. Дуже легко поставити хрест на хороших ідеях, цікавих стратегіях чи перспективних експериментах на тій підставі, що будь-яке ухвалене нині рішення має роками залишатися чинним. Якщо змінюються обставинами, ваші рішення теж можуть змінюватись. Усі рішення – тимчасові!
51. Організувати чудове робоче середовище означає навчитися виявляти повагу до людей, які виконують роботу, і до того, наскільки добре вони її виконують.
52. Стиль керівництва, за якого будь-який крок потребує узгодження, формує культуру бездумних дій. Створюються взаємини керівника і працівника, в яких основою є недовіра. Навчіться довіряти працівникам і дозволяйте їм самостійно приймати рішення.
53. Якщо ви хочете, щоб щось було зроблено, доручіть виконання найбільш зайнятій людині. Коли працівникам є чим зайнятися поза офісом, вони активніше і ефективніше виконуватимуть роботу в робочий час.
54. Не імітуйте професіоналізм там, де це недоречно. Не говоріть про «монетизацію» або «транспарентність» – говоріть про заробляння грошей і відкритість. Не вживайте сім слів там, де досить чотирьох.
55. Не використовуйте у бізнес-спілкуванні фраз: обов'язково, мусиш, не можу, це легко, усього лиш, єдиний, швидко. Вони, наче червона ганчірка перед очима бика, провокують ворожість, руйнують повноцінне обговорення і спричиняють затримки у виконанні проектів.

6. Вправа «Мікрофон» (10 хв)

Мета:

систематизувати знання учасників про фактори, які обтяжують бізнес і ускладнюють можливість змінювати напрям руху до реалізації мети та стратегії підприємства

Інструкція: учасники повинні один за одним відповісти на питання про фактори, які обтяжують бізнес і ускладнюють можливість змінювати напрям руху? Говорить тільки один, відповідь не коментується. Всі відповіді занотовуються у загальний перелік і обговорюються після виступу останнього учасника із використанням інформації з довідки.

Довідка:

Фактори, які обтяжують бізнес і ускладнюють можливість змінювати напрям руху:

- довгострокові угоди;
- надто великий штат;
- довгострокові рішення;
- зустрічі;
- ускладнений бюрократичний процес;
- облік ресурсів;
- зав'язаність на обладнання, програмне забезпечення, технології;
- довгострокові плани розвитку;
- офісна політика;
- надмірна зацикленість на безпеці бізнесу.

7. Міні-лекція «5 застарілих офісних практик, від яких варто відмовитись» (10 хв)

Майбутнє – це певні зміни. Але не завжди потрібно їх чекати, інколи треба самим починати щось змінювати. Наприклад, можна позбутись цих 5 офісних практик, які уже застаріли, і не приносять нікому ані користі, ані задоволення. Є речі, що стають застарілими, і все. Це трапляється і з методами управління. Їм на заміну приходять нові, інноваційні й елегантніші рішення. Тож щоб не відставати, потрібно вже сього впровадити зміни у своєму офісі. Почати можна з того, щоб позбавити себе і своїх підлеглих від таких п'яти «фаритетних» методів управління.

1. Ієрархія

Раніше організації формувалися за принципом піраміди: усі рішення й інформація спускалися «зверху донизу». Компанією управляло керівництво, а всі працівники рангом нижче були мовчазними шестернями цієї машини. У часи бурхливого розвитку сільського господарства й обробної промисловості така система, можливо, і була виправдана, однак сьогодні вона вважається такою, що безнадійно застаріла. Ієрархія породжує бюрократію й тяганину, вона заважає людям висловлювати власні думки. Сучасні компанії шукають способи «вирівняти» цю вертикальну піраміду та перерозподілити обов'язки між працівниками всіх рівнів.

2. Фіксований робочий час

Забудьте про затори на дорозі та сидіння в офісі з 9 до 18. Сучасні технології дозволяють людям працювати практично в будь-який час, із будь-якого місця – і багато компаній уже зважилися на це. Відомо, що працівники стають набагато ефективнішими, якщо в них є можливість вибрати зручні для себе місце й час роботи, що відповідають їхньому стилю життя. Наприклад, комусь зручніше працювати зранку і з дому, а комусь – ввечері в оточенні колег. Бізнес дедалі більше набуває глобального характеру, а це означає, що роботодавцям час проявляти гнучкість у цьому питанні.

3. Офіс як місце винятково для роботи

До того, як технологічні інновації завоювали світ, офіси слугували єдиній цілі: бути робочим місцем. Навіть якщо це був простий письмовий стіл, огорожений чотирма стінами, працівникам доводилося робити все саме за ним. Сьогодні офіси використовуються в різні способи. Багато компаній уже перероблюють їх таким чином, щоб приміщення надихали та мотивували працівників.

4. Вказівки від керівництва

Раніше керівники самостійно розробляли стратегію компанії, а потім доводили її до відома своїх працівників, щоб ті втілювали її на практиці. Думка підлеглих нікого не цікавила. Сучасні компанії, навпаки, перед тим, як прийняти рішення, намагаються спочатку дізнатися, як до цього ставляться інші працівники. Таке використання «колективного розуму» дозволяє залучити людей в обговорення подальшого розвитку компанії і, відповідно, – підвищити їхню зацікавленість у роботі.

5. Щорічна оцінка ефективності працівників

Ця процедура нікому не до душі, і зараз саме час повністю позбутися її. Менеджери з роботи з персоналом вважають такий метод оцінки непотрібним. Окрім цього, він змушує працівників нервувати, особливо якщо від оцінки ефективності залежить їхня зарплата чи можливість отримати підвищення.

Керівництво сучасних компаній намагається якомога більше спілкуватися зі своїми підлеглими в неформальній обстановці. Така оцінка в режимі реального часу дає змогу менеджменту спільно з працівниками обговорювати роботу, отримувати від них зворотній зв'язок і негайно впроваджувати необхідні зміни.

Коли зазначені методи управління зійдуть нанівець, робочий процес зміниться до невпізнаності. І це добре. Відмова від застарілих традицій відкриває дорогу майбутньому, що наближається.

8. «Мозковий штурм» на тему «Заборонені слова у бізнесі» (10 хв)

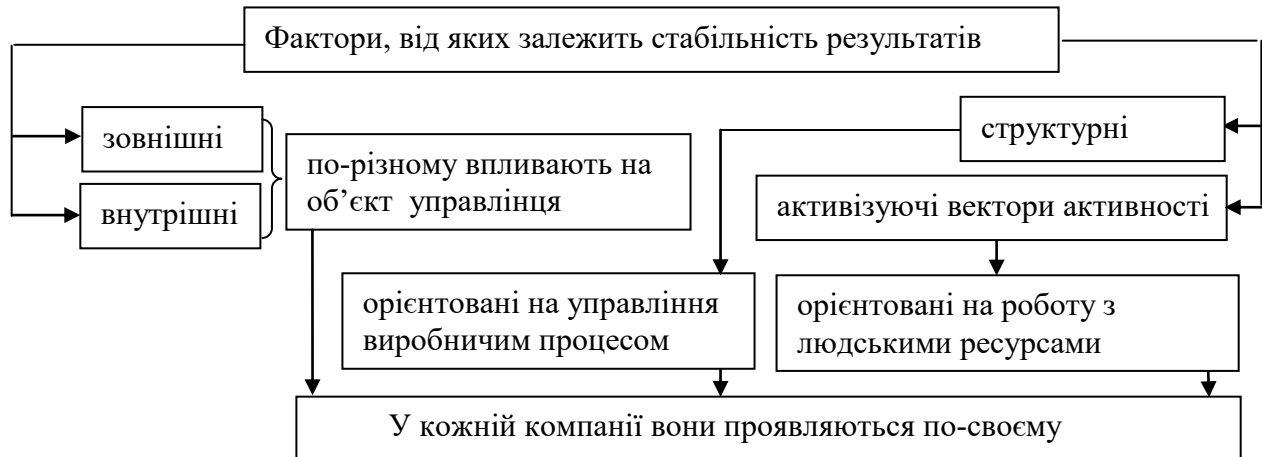
Довідка:

Заборонені слова у бізнесі:

- обов'язково;
- не можу – коли кажуть «не можу», то, найімовірніше, можуть;
- це легко;
- якнайшвидше. Якщо до кожного повідомлення додавати такий ярлик і щоразу вказувати на їх високий пріоритет. А коли всі справи мають найвищий пріоритет, то це означає, що жодна не має пріоритету.

9. Міні-лекція «Ефективність управління ресурсами підприємства» (20 хв)

На ефективність управління компанією впливає кілька чинників, зокрема профіль діяльності, масштаби виробництва і кількість співробітників. Між великим промисловим підприємством, сільськогосподарським кооперативом і банком є багато відмінностей щодо кваліфікації співробітників, організації їх праці та управління ресурсами. Перед ними стоять різні цілі, для досягнення яких використовуються особливі методи. Це безпосередньо впливає на систему ефективного управління.



До зовнішніх факторів належать:

Активність конкурентів.
Коливання платоспроможності клієнтів.
Нестабільна ситуація на ринку праці: надмірна кількість фахівців одного профілю, безробіття, низька кваліфікація працівників.
Кризи в економіці і політиці, що впливають на ефективність роботи підприємства.
Глобальні зміни в суспільстві.
Структурна реорганізація в країні.
Міграційні процеси, що негативно впливають на якість життя населення.
Стихійні лиха.
Законодавчі акти з регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців.
Непередбачені коливання попиту на ринках енергоресурсів і сировини.
Політичні процеси, що впливають на пріоритети в промисловій стратегії держави.
Жорсткість державних податкових виплат для підприємств.
Серйозні коливання на фінансових і валютних ринках.
Залучення друку та інших засобів масової інформації з метою формування іміджу підприємства і його управління.
Впровадження нових технологій у виробництво товарів і послуг.
Претензії профспілок до техніки безпеки і умов праці.

До внутрішніх факторів належать:

Відсутність керівників і співробітників через хворобу.
Проблемні взаємини працівників в колективі.
Відсутність злагоженості у трудовому процесі, збої при постачанні, перевантаження в роботі.
Заходи, що призводять до збоїв або зупинки виробництва (страйки, мітинги і т. д.).
Недотримання трудової і виробничої дисципліни працівниками.
Конфліктні ситуації на виробництві.
Реорганізація діяльності компанії.
Ротація кадрів.
Технічні проблеми з обладнанням, цифровою технікою, засобами зв'язку.
Лобіювання інтересів впливовими особами, що сприяє або перешкоджає діяльності організації.
Кримінальна поведінка клієнтів або персоналу: злочинство, обман, розкрадання, технічний вандалізм.
Витрати на безпеку майна і охорону праці.
Творча активність співробітників, пов'язана з винахідництвом і раціоналізаторством.
Контроль над результатами праці з боку адміністрації, прогресивне застосування заохочень та стягнень.
Формування зацікавленості у кожного учасника трудового процесу в кінцевому результаті і особистий внесок в нього.
Активне залучення співробітників організації до розробки плану розвитку виробництва.

Структурні фактори

До структурних факторів належить системний підхід до організації виробничої діяльності, прагматичність у використанні матеріальних ресурсів і пріоритет технічної кваліфікації співробітників.

Активізуючі фактори

Для активізуючих факторів важливіші творча ініціатива працівників, їх поведінка в різних ситуаціях.

Ефективне управління компанією є результатом використання факторів обох типів. Але не варто сподіватися, що одного разу налаштована управлінська діяльність буде однаково добре працювати протягом тривалого часу. Обов'язковим є коректування з урахуванням нових обставин.

Активізуючі фактори пов'язані з організацією управління людьми. Частка впливу на кінцевий результат технічних навичок може бути знижена за рахунок ефективної організації праці.

Перед керівником стоїть непросте завдання – знайти правильний підхід і до своїх соратників, і до кожного працівника. На стиль і метод керівництва впливають різнополярні чинники.

Постійний вплив

До факторів постійного впливу входять довкілля, особливості особистості, показники соціальної адаптації, виробнича ситуація.

Тимчасовий вплив

Тимчасові охоплюють клімат всередині колективу, досвід керівної діяльності, стійкий психотип управління.

Індивідуально-ситуативний стиль характеризується використанням керівником демократичних норм і соціального партнерства. Дуже важливі партнерські взаємини з усіма задіяними у виробництві працівниками, увагу до культурних і національних традицій.

Основні блоки ефективного управління компанією

Щоб забезпечити ефективне управління організацією, потрібно виділити базові функції і об'єднати їх у блоки. Їх реалізація обов'язкова в комплексній системі управління компанією.

Функціональні блоки можуть бути такі:

1. Аналіз і контроль стану зовнішнього середовища і прогноз змін

Цей блок необхідний, щоб забезпечити адекватний стан компанії відповідно до умов зовнішнього середовища. Головна мета цього блоку – отримання відповіді на питання, що оточує організацію і що її чекає.

2. Забезпечення адекватної реакції на зміну середовища і стану підприємств

Основна мета – підтримка процесу прийняття управлінських рішень на основі наявних даних.

3. Моніторинг стану підприємства

Під моніторингом розуміється контроль, аналіз і оцінка стану будь-якого процесу шляхом спостереження за ним у динаміці, аналіз тенденцій зміни станів самого процесу, а також факторів, що впливають на нього. Дані моніторингу враховуються окремо. Вихідними даними для моніторингу є список параметрів, за якими має вестися спостереження, – параметри оцінки станів.

Далі визначається схема отримання інформації. Крім параметрів, аналізуються показники, які формують кожен з них.

Є дві стадії моніторингу:

моніторинг у складі первинних контурів управління ресурсами і, відповідно, процесом на основі первинної інформації;

моніторинг на основі агрегованої інформації, отриманої з первинних контурів.

4. Управління витратами

Блок дозволяє аналізувати витрати, пов'язані з виробництвом того чи іншого товару або послуги, надає інформацію про можливі шляхи зниження витрат.

5. Бухгалтерський облік і звітність

Блок дає змогу аналізувати витрати, пов'язані з виробництвом того чи іншого товару або послуги, надає інформацію про можливі шляхи зниження витрат.

Основні інструменти ефективного управління компанією

Виживати в нестабільній економічній ситуації дозволяють перевірені інструменти управління, які працюють незалежно від умов поточного моменту. Bain & Company з 1993 року проводить щорічне опитування керівників різних підприємств про застосовувані ними техніки.

До переліку затребуваних інструментів управління входять:

Процесно-орієнтоване управління (Activity-based management)

відстежує загальні і непрямі витрати у всіх процесах і прив'язує їх до конкретних продуктів і клієнтів, дозволяючи точніше розподіляти витрати і приймати більш правильні рішення

Ключова компетенція (Core competence)

виділяє й інвестує в спеціальні навички або технології, що створюють унікальну цінність для клієнтів

Збалансована система показників ефективності діяльності (Balanced scorecard)

переводить місію і бачення в кількісні вимірювання і відстежує, чи досягає менеджмент запланованих результатів

Венчурне фінансування (Corporate venturing)

інвестування в нові продукти або технології через фінансування бізнесу всередині або поза компанією

Управління відносинами з клієнтами (Customer relationship)

збір інформації для кращого розуміння клієнтів, щоб купувати, утримувати і нарощувати найбільш прибуткових з них

Бенчмаркінг (Benchmarking)

порівнює витрати і продуктивність з внутрішніми і зовнішніми точками відліку. Компанії впроваджують кращі знайдені практики для досягнення поставлених цілей

Скорочення витрат часу (Cycle time reduction)

зменшує загальний час від створення концепції до готовності продукту і процесу

Вимірювання рівня задоволеності клієнтів (Customer satisfaction measurement)

збір інформації від клієнтів для вимірювання їх задоволеності, виявлення основних потреб

Сегментація клієнтів (Customer segmentation)

поділяє ринки на групи клієнтів, що володіють загальними ознаками, щоб створити спеціальну пропозицію продукту або маркетингову програму

Команди злиття (Merger integration teams)

групи вищих керівників з двох компаній, що зливаються, спрямовані на перебування синергії з продажу та виробництва

Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій (Market disruption analysis)

виявляє ранні сигнали ймовірної зміни ринкових тенденцій і нові технології, які можуть перевернути ситуацію на ринку

Стратегії зростання (Growth strategies)

направляють ресурси на можливості, що забезпечують прибуткове зростання

Управління знаннями (Knowledge management)

розвиток систем та процесів для ідентифікації та поширення інтелектуальних активів компанії

Персоніфікований маркетинг (One-to-one marketing)

організація великого і систематичного спілкування з індивідуальним клієнтом, щоб персоналізувати діалог з ним і надати індивідуалізовані продукти і послуги

Місія та бачення (Mission and vision statements)

кодифіковане визначення бізнесу компанії, цілей, підходів і бажаної позиції в майбутньому

Аутсорсинг (Outsourcing)

використання третьої сторони для виконання не є основним завданням.

Оплата за результатами (Pay-for-performance)

прив'язує компенсацію менеджерів до вимірюваних і контрольованих цілей

Сценарне планування (Scenario planning)

визначення кількох варіантів майбутнього для підготовки стратегічних рішень

Концепція реальних опціонів (Real options analysis)

аналіз та інвестиції в реальні активи (такі як виробництво, люди і продукти) як в опціони – так само як фінансові менеджери аналізують і інвестують у фінансові опціони на фондовому ринку

Реінжиніринг бізнес-процесів (Reengineering)

радикальні зміни в ключових бізнес-процесах з метою досягнення істотного підвищення продуктивності, якості і скорочення витрат часу

Стратегічне планування (Strategic planning)

всеосяжний процес визначення, яким повинен стати бізнес і як розподілити ресурси для досягнення цієї мети

Аналіз акціонерної вартості (Shareholder value analysis)

вимір здатності компанії або підрозділу отримувати доходи перевищує номінальну вартість залученого капіталу. Надає рамки для оцінки альтернатив щодо підвищення акціонерної вартості

Стратегічні альянси

угоди між фірмами, за якими кожна з них виділяє ресурси на досягнення загального набору цілей

Інтеграція ланцюжка поставок (Supply chain integration)

синхронізація зусиль декількох сторін: виробників, дистриб'юторів, дилерів і клієнтів для досягнення безперервного обміну інформацією, товарами і послугами через кордони організацій

Тотальне управління якістю

прив'язує вимоги клієнтів по характеристиках до продуктів і послуг, мета – нульовий рівень браку.

Щоб вибрати правильний інструмент для ефективного управління компанією, необхідно вивчити результати його використання в інших організаціях. Дізнавшись, які проблеми виникають у колег, у що обходиться застосування інструменту, ви будете реально дивитися на речі і зможете уникнути типових помилок.

Необхідно розрізняти інструменти і стратегію. Перші виконують допоміжну роль у досягненні цілей.

Дуже важливо вибрати правильний інструмент для конкретної ситуації. У цьому не варто покладати на нього занадто багато надій. Універсальних інструментів не буває, не можна одним прийомом вирішити всі проблеми.

Ефективність застосовуваних у роботі методів залежить від комунікації між різними рівнями компанії. Нерідко багатообіцяючі ініціативи не дають очікуваних результатів через те, що співробітники просто не розуміють, для чого впроваджується той чи інший інструмент.

Цілі, яких планується досягти, повинні бути вимірюваними. Дуже часто вони формулюються розмито, і в підсумку незрозуміло, чи є позитивні результати. Крім того, необхідний постійний моніторинг, який допоможе відстежити динаміку покращень.

Адаптація інструменту під реалії конкретного бізнесу неминуха: без підлаштування жоден найдієвіший прийом не буде працювати в повну силу.

10. Робота в малих групах: аналіз негативних сторін нарад і рекомендацій для успішності нарад (20 хв)

Мета:

систематизувати знання учасників про негативні сторони нарад та поглибити усвідомлення факторів, які впливають на успішність нарад на підприємстві, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки

12. Аналіз кейсу «Перспектива роботизації бізнес-процесів»

Мета: систематизувати знання учасників про перспективи роботизації бізнес-процесів, і їх вплив на рівень економічної безпеки підприємства та рівень ефективності діяльності.

Інструкція: учасники аналізують інформацію, наведену у кейсі та обґрунтовують доцільність роботизації бізнес-процесів у бізнесі, наводять приклади із реальної діяльності підприємств.

Кейс «Перспектива роботизації бізнес-процесів»*

Промислова та побутова роботизація вже давно увійшли в повсякденне життя. Образ механічного робота – перше, що виникає в думках, коли ми чуємо слово «роботизація». Однак для сучасних організацій у багатьох галузях набирає обертів роботизація бізнес-процесів. На відміну від механічних, видимих роботів, тут застосовуються програмні роботи – свого роду віртуальні співробітники компанії. Що таке програмний робот? Це програма, яка виконує за заданими алгоритмами такі ж дії, як співробітник за комп'ютером. Робот входить в операційну систему під своїм паролем, запускає програми, заходить на сайти і заповнює форми введення даних, вносить транзакції в системи обліку, переносить інформацію з поштових вкладень в ІТ-системи організації, складає звіти. А після закінчення процедури інформує відповідальних співробітників про свої дії в системах (рис. 1).

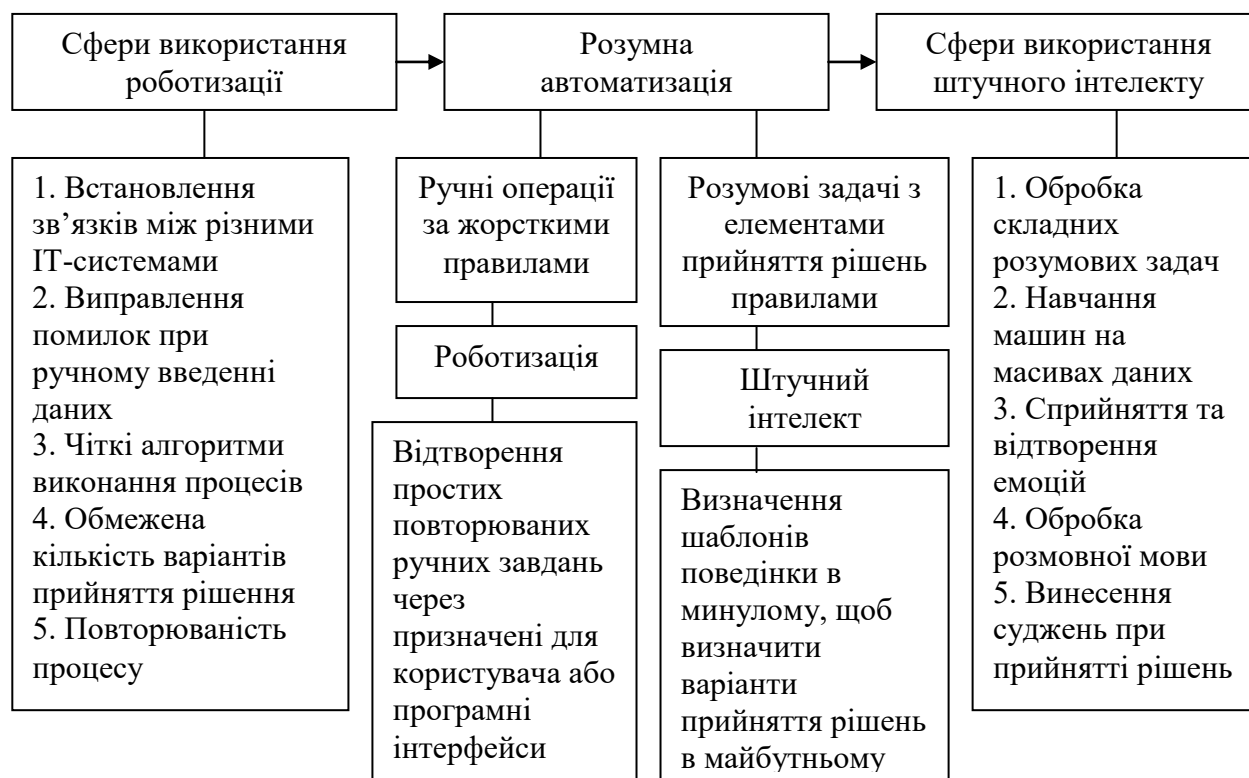


Рис. 1. Розумна автоматизація – поєднання роботи бізнес-процесів і штучного інтелекту

* Шмуратко А. Перспективы роботизации бизнес-процессов URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims281.html>

На відміну від штатного співробітника, програмну роботу можна доручити виконання різних організаційних функцій протягом робочої доби. Він за заданим графіком впорається з адміністративними, фінансовими, логістичними операціями. А потім складе таблиць обліку робочого часу і проведе моніторинг ІТ-систем. Якщо максимально завантажити робота завданнями, то цей віртуальний співробітник зможе виконувати роботу без прогулів і вихідних, до того ж без перерв і «відпрошувань з роботи». Робот також може діяти в режимі моніторингу і реагувати на настання певних подій (тригерів) – і тоді запускати інформування співробітників, заповнювати форми оновленими даними і записувати історію дій в журнал операцій. Весь набір функціональності програмних робіт спрямований на створення переваг за рахунок прискорення виконання завдань, інтеграції інформаційних систем організації, підвищення надійності виконання процесів. Програмні роботи в основному автоматизують «ручні» завдання: перенесення даних з системи в систему, звірка інформації, внесення типових транзакцій, моніторинг настання певних подій, розсилка повідомлень про виконання операцій. Технології штучного інтелекту відповідають за відтворення розумової діяльності людини: машини навчаються розпізнавати логіку і послідовність в неструктурованих масивах даних, застосовують правила і принципи для винесення суджень і прийняття рішень, вчаться обробляти природну мову і навіть розпізнавати людські емоції. Поєднання роботизації і штучного інтелекту може принести організаціям серйозні переваги в сфері підвищення ефективності та продуктивності.



Із застосуванням економічного або ощадливого підходу (lean approach) до аналізу бізнес-процесів багато завдань спрощують. Типовий набір інструментів економічного підходу охоплює такі види підвищення ефективності:



Розглянемо приклади впровадження роботизації, де реалізовані принципи економічного підходу до ресурсів і процесів (рис. 2, рис. 3).

Застосування економічного підходу при впровадженні реалізовано в таких аспектах:

скорочення кроків процесу: внесення точних даних про співробітника до виходу на роботу істотно зменшило число коригувань в ІТ-системах організації і кількість звірок між ними

видалення ітерацій твердження: за рахунок перевірки роботом за всіма полями форми нового співробітника, всі відсутні або неправильно заповнені дані виявляються за одну ітерацію. В результаті роботизації департаменти управління персоналом, бухгалтерія та ІТ-департамент отримують коректні дані до внесення в інформаційні системи

запаралелювання процесів: після отримання коректних даних про співробітника робот вносить дані в ІТ-системи всіх департаментів, які беруть участь в процесі. Це дозволяє кожному департаменту підготуватися до виходу нового співробітника: замовити і оформити перепустку, налаштувати обладнання і виділити робоче місце, скласти план тренінгів, підключити нового співробітника до зарплатного проекту

поліпшення характеристик кроків процесу: за рахунок роботизації підвищена точність заповнення даних про співробітників і швидкість обробки інформації

розширення «вузьких місць»: до впровадження роботизації відділ рекрутингу надавав інформацію про нового співробітника в останній момент, після тривалого процесу уточнень даних і декількох ітерацій обміну інформацією. Інформаційний департамент і відділ нарахування зарплати найчастіше отримували коректні дані вже після виходу нового співробітника, і це спантеличувало його невирішеними адміністративними питаннями в перші робочі дні. Роботизований процес влаштовує представників всіх департаментів, а новий співробітник може зосередитися на навчанні і налагодженні комунікацій в колективі.

ПРОЦЕС БЕЗ РОБОТИЗАЦІЇ

Тривалість
138 хвилин

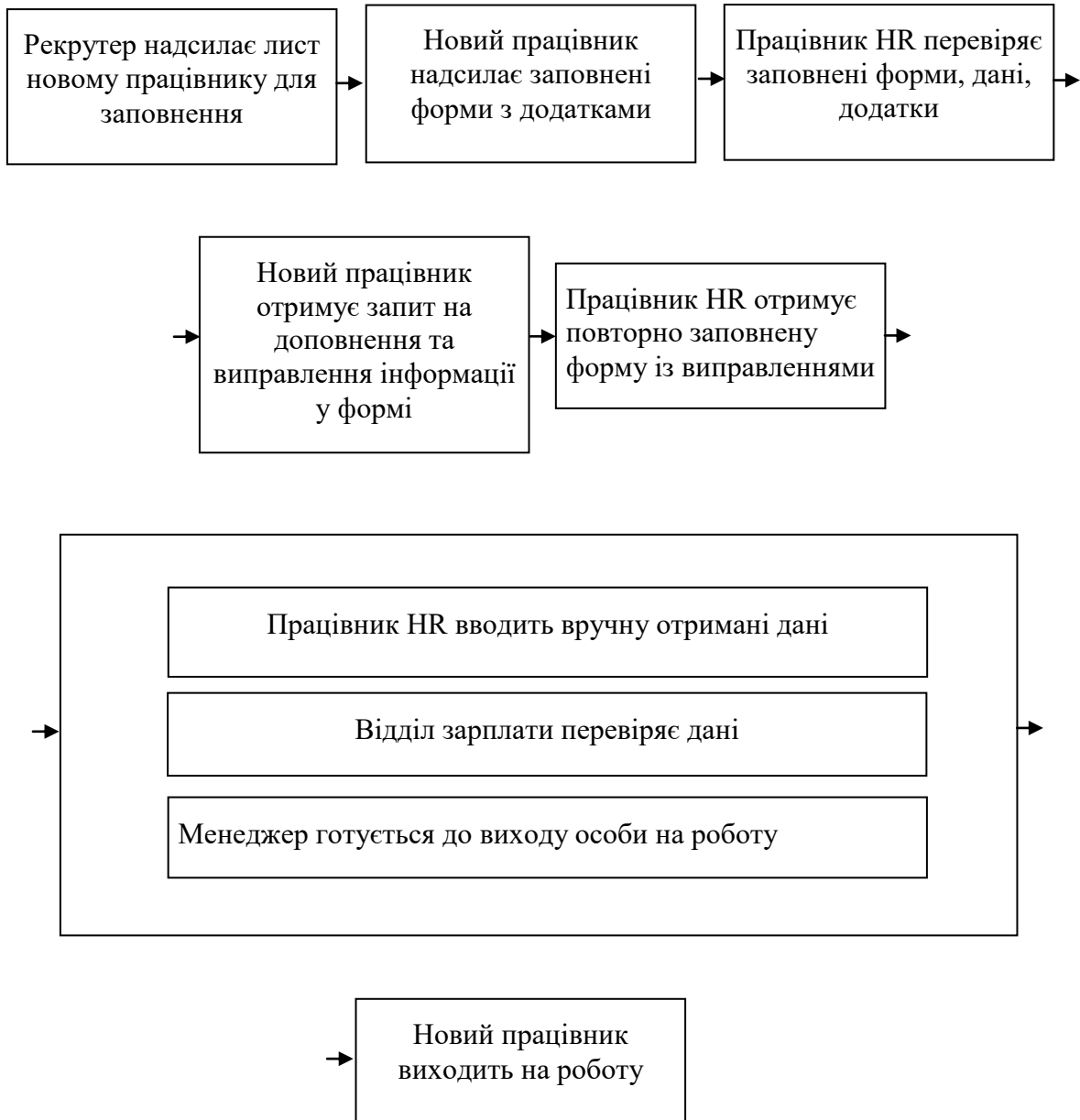
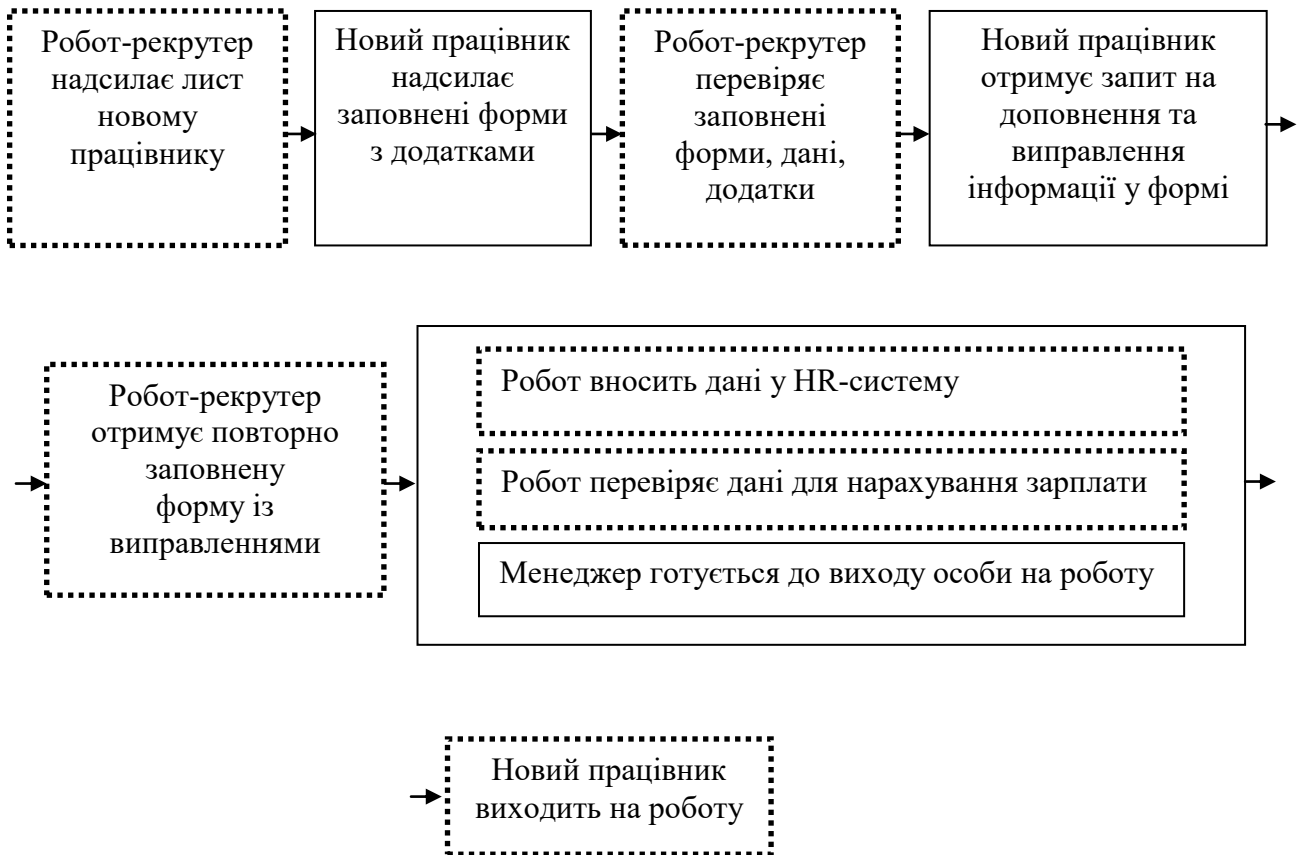


Рис. 2. Приклад процесу (без роботизації) найму працівника

ПРОЦЕС ІЗ РОБОТИЗАЦІЄЮ

Тривалість
3 хвилини

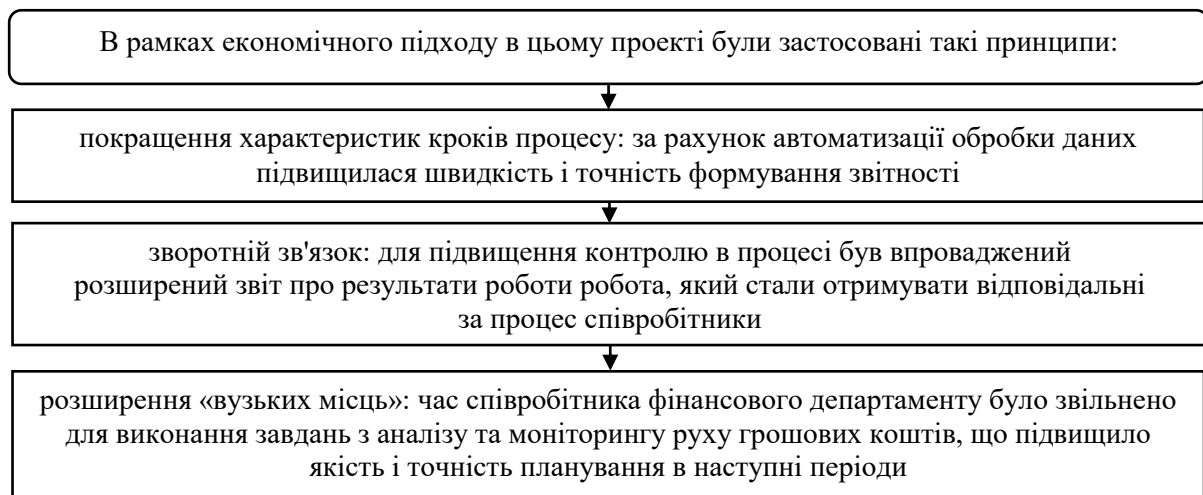


Примітки:

— ручні завдання

..... автоматизовані завдання

Рис. 3. Приклад процесу з роботизацією найму працівника



Ризики роботизації бізнес-процесів

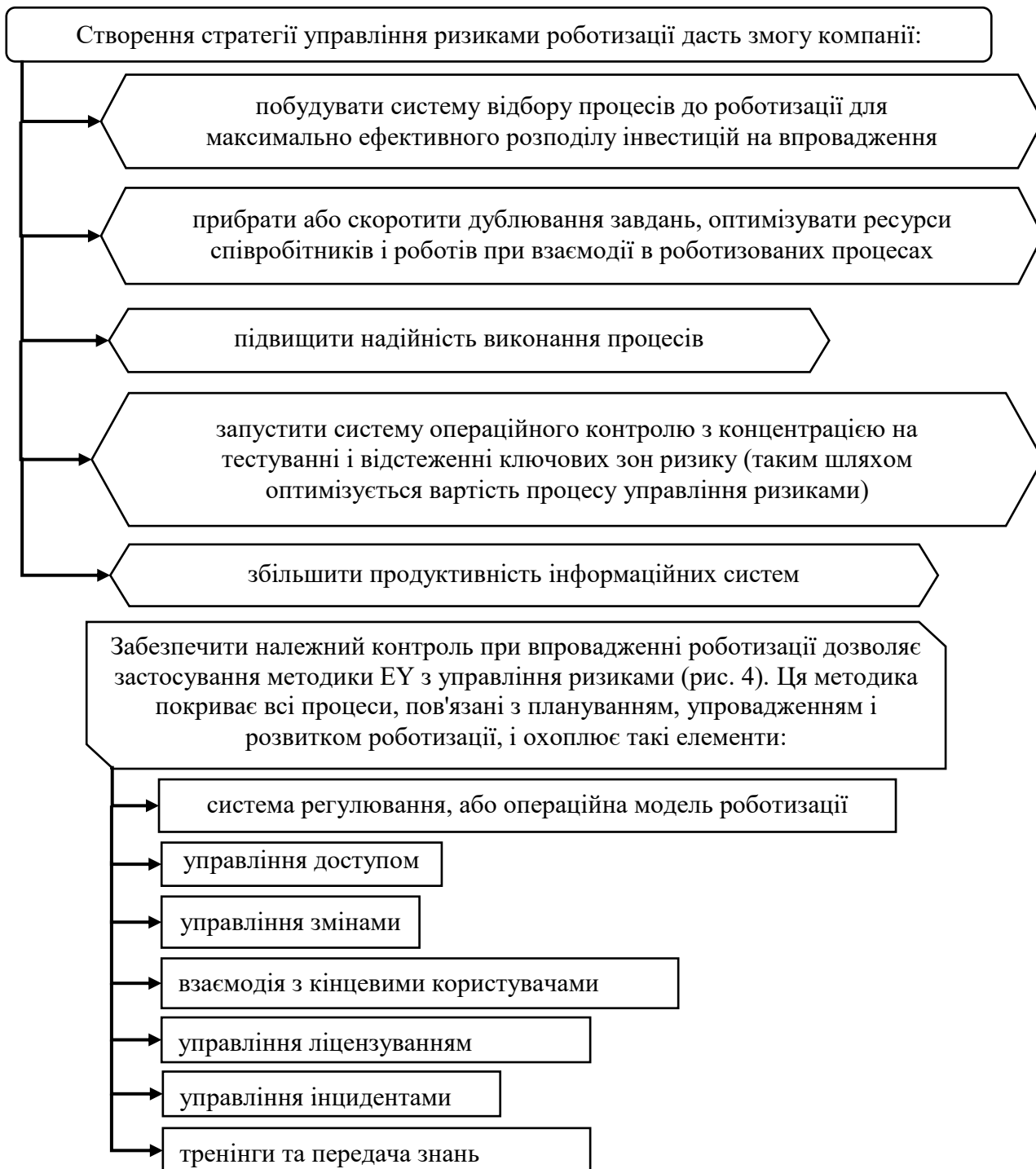
Головні переваги роботизації – це прискорення та спрощення бізнес-процесів, інтеграція інформаційних систем і підвищення надійності виконання процедур згідно із затвердженими в організації правилами і алгоритмами. Ви запитаете: «Чи все так оптимістично, як нам описують прихильники роботизації?». Пропонуємо подивитися на програмних робіт з точки зору ризиків, які несе впровадження цієї технології. Не секрет, що кожна із перелічених переваг може принести і небажані побічні ефекти. Щоб забезпечити керованість роботизації, розглянемо в табл. 1 ряд ключових ризиків з досвіду впровадження в компаніях різних розмірів і галузей.

Таблиця 1

Ризики роботизації та заходи для управління ризиками

Ризик роботизації	Заходи для управління ризиками
Недостатнє управління процесом роботизації може спричинити його неефективність, неможливість підтримувати та виконувати бізнес-процеси	Детальне опрацювання проекту щодо впровадження, фіксація вимог до автоматизованих процесів, чіткий розподіл ролей та зон відповідальності учасників та зацікавлених осіб, відповідність бізнес-задачам до інформації та організаційної структури.
Еефективне управління безпекою доступу обумовлює можливість отримання несанкціонованого доступу до системи та даних	Впровадження політики управління доступом до ІТ-системи для робіт, удосконалення методів аутентифікації для попередження несанкціонованого доступу
Вимоги до роботизації недостатньо визначені та обґрунтовані у документації підприємства, у зв'язку з чим реалізація не відповідає стратегії, що відображається на ефективності виконання бізнес-процесів	Документування вимог до роботизації та їх співставлення з потребами бізнесу, фіксація прийняття змін до вимог – за умови відповідності бізнес-стратегії
Реалізація роботизації недостатньо опрацьована і/або протестована. Як наслідок, роботи не відповідають поставленим вимогам або негативно впливають на роботу ІТ-системи і приносять збитки при виконанні бізнес-процесів	Своєчасне та повне інформовування зацікавлених осіб зі сторони бізнесу та ІТ про сформовані вимоги до розробки, тестування та підтримки процесу роботизації
Невчасне виявлення помилок у процесі роботизації та неправильне їх усунення	Передбачена системи відслідковування проблем та помилок при впровадженні та запуску

затримує термін виправлення і погіршує процес виконання бізнес-операцій	роботизації, яка включає планування, моніторинг, тестування і оцінку виправлень та нових релізів
Неефективне управління ризиками взаємодії з постачальниками програмних продуктів для роботизації і консультантами щодо впровадження може спричинити фінансові та репутаційні втрати	Проведення перевірки надійності постачальників до початку співпраці та періодичне оцінювання ризиків взаємодії з постачальниками при виконання контрактів



Оцінка ризиків роботизації заснована на виявленні ризиків в поточних процесах (в режимі «як є») і визначенні можливих ризиків в процесах після впровадження (в режимі «як буде»). За підсумками такого аналізу проводиться перегляд структури існуючих і майбутніх ризиків і формується новий профіль ризиків процесів, яких торкнеться роботизація.

При оцінці майбутнього профілю ризиків необхідно враховувати такі фактори:

взаємозв'язок між інформаційними додатками

контроль відповідності вимогам регуляторних органів

плани забезпечення безперервності діяльності та аварійного відновлення

При впровадженні роботизації слід зважати на те, що відбір процесів повинен бути заснований на оцінці та пріоритезації ризиків. Компанії, якій доручено реалізовувати впровадження, допоможе досвід управління ризиками роботизації в інших організаціях галузі і в компаніях, які пройшли етапи пілотних проектів, масштабували застосування роботів і досягли рівня створення центрів компетенції в області роботизації.

Методика ЕУ з управління ризиками роботизації

Тренінги та передача знань

Управління / операційна модель

Управління доступом

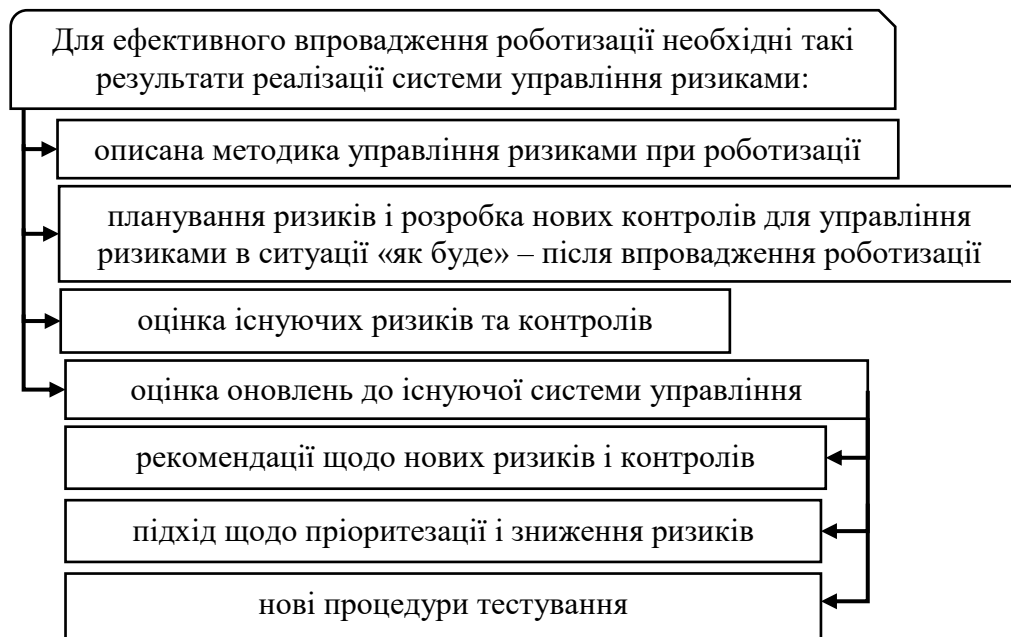
Управління змінами

Управління інцидентами

Управління ліцензуванням

Взаємодія з кінцевим споживачем

Рис. 4. Методика управління ризиками для оптимізації контролю над роботизацією



У сфері послуг з управління бізнес-ризиками, при впровадженні цифрових технологій у керівництва кожної організації повинні виникати такі принципові питання:

1. У нас є збалансована стратегія управління ризиками?
 2. Апетит до ризику узгоджується з принципами організаційної культури і стратегічними пріоритетами компанії?
 3. Як ми плануємо управляти цифровими технологіями для мінімізації ризиків?
 4. Як автоматизація впливає на розподіл ролей і відповідальності по лініях захисту в організації управління
 5. Наскільки повно ми використовуємо дані для аналізу ризиків і прийняття управлінських рішень?
 6. Чи достатньо озброєні наші ключові співробітники знаннями і технологіями для виконання функції управління ризиками?
 7. Наскільки злагоджено ми взаємодіємо з партнерами для отримання синергетичного ефекту від впровадження нових технологій?
-

Цифрові технології відкривають компаніям нові перспективи у створенні цінності. При цьому можна аналізувати нові ризики і управляти ними, а не уникати їх або відкладати «на потім» вирішення проблем. Цілком ймовірно, що зараз найбільший ризик у тому, щоб нічого не робити в сфері цифрових технологій. Це створює додаткову уразливість для компанії, а, крім того, з кожним днем збільшує відставання від динамічних, передових конкурентів. З огляду на можливості роботизації і штучного інтелекту, функція управління ризиками в найближчому майбутньому повинна орієнтуватися на глибокий аналіз даних, вироблення прогнозів, розробку моделей швидкого реагування на найбільш вірогідні і суттєві ризикові події. Цьому допоможе використання сильних сторін цифрових технологій для моніторингу, миттєвого оповіщення і запуску процедур ефективного управління ризиками.

Використання чат-ботів у бізнесі: переваги та ризики

Chatbot (чат-бот) – це програма, розроблена на основі технологій машинного навчання та нейромереж. Вона створюється людиною для людей та навчається під певне коло цілей. Чат-бот імітує розмову з людиною в Інтернеті, саме тому сервіс найкраще зарекомендував себе саме в месенджерах (Facebook Messenger, Telegram тощо).

Перший чат-бот був створений у 1966 році. Саме тоді професор Джозеф Вейценбаум написав унікальну програму, яку назвав ELIZA. Цей чат-бот і був першим у світі віртуальним співрозмовником. Проект був настільки успішним, що після цього, ніби гриби після дощу, з'явилися нові аналоги «Елізи». Кожен із них був кращим за попередній. Але ELIZA була лише першим кроком до мрії про штучний інтелект. Лише через 30 років, в середині 90-х, співвітчизник Вайзенбаума, програміст Майкл Молдніг, створив першого в світі електронного помічника. Програма «Джулія» вміла читати й аналізувати текст, написаний її творцем. Під час буму «доткомів» ботів почали активно використовувати в проведенні вікторин, для модерації форумів та цензурування чатів.

За даними дослідження компанії Gartner, до 2020 року 85% взаємодій між брендом та потенційним клієнтом буде відбуватися за допомогою чат-ботів.

Чат-боти щороку дедалі активніше використовуються у всьому світі для потреб бізнесу. Цьому сприяє можливість заощадження коштів на роботі найманих працівників. Одночасно їх використання дозволяє споживачеві скоротити час спілкування із продавцем, надавачем послуг тощо.

До основних переваг використання чат-ботів належать:

можливість спрощення процесу пошуку, адже чат-боти є своєрідними провідниками до інших програм

допомагають у з'ясуванні запитів споживачів і наданні релевантної відповіді

можливість розвантажити зір споживача через використання голосових команд

допомагають автоматизувати процес збору та аналізу даних про клієнта, партнера тощо

може моніторити транзакції, формувати типові витрати і на їх основі давати фінансові поради для клієнтів. Може давати регулярний звіт про стан бюджету, нагадувати про регулярні платежі (у окремих випадках це краще, ніж автоплатіж) і навіть приймати більш розумні рішення про витрати

допомагають заповнювати документи

здійснюють розсилку інформації

сприяють забезпеченню цілодобового зв'язку із споживачем (клієнтом) 27 години на добу 7 днів на тиждень, що сприяє економії витрат на колл-центри та служби підтримки

сприяють у ефективному підборі персоналу, так, за даними [5], бот дозволяє HR-відділу заощадити до 200 людино-годин на місяць і зменшити час на підбір співробітника з 7–20 днів до п'ятьох та багато інших

У 2018 році агентство Mindshare UK опублікувало дослідження Humanity In The Machine: за статистикою, лояльність споживачів до ботів оцінюється як «вище середньої» – 63 % людей не проти спілкування зі штучним інтелектом, якщо це допоможе їм ефективно вирішити їх проблему. Але до абсолютної довіри ще далеко: 79 % опитаних хочуть бути впевненими в тому, що за будь-яким ботом спостерігає людина і що вона в будь-який момент може приєднатися до діалогу споживача і штучного розуму.



У багатьох випадках підприємства, незважаючи на потребу використання ботів, їх не використовують, адже усвідомлюють загрозу того, що вони акумулюють значну кількість важливої інформації, втрата якої може призвести до непоправних наслідків для компанії.



Окрім того, інтерфейс окремих чат-ботів є складним для розуміння пересічному користувачу, тому це ускладнює об'єктивну оцінку потреб останнього.

Підсумки (5 хв).

Що запам'яталося та чи справдились очікування?

Тренінг 4
ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА

Ознайомитися із основами діяльності служби безпеки підприємства та функціями для ефективного забезпечення економічної безпеки

Основні завдання:

- розширити знання про основи діяльності служби безпеки підприємства;
- вивчити структуру комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств;
- ознайомитися із структурою системи економічної безпеки підприємств;
- систематизувати знання про цільові орієнтири у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств;
- систематизувати знання про суб'єктів та їхні функції у процесі комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств;
- ознайомитися із структурою процесу діяльності служби безпеки підприємств;
- навчитися підбирати працівників для роботи у службі безпеки;
- проаналізувати процес інформаційної діяльності підприємств для досягнення необхідного рівня ЕБ з виокремленням відповідальних осіб за кожен етап процесу з урахуванням необхідності нейтралізації впливу дестабілізуючих чинників

Матеріали: папір, ватман, фломастери, стікери, скотч

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, комп'ютер, екран, проектор

Тривалість: 160 хв

1. Знайомство (5 хв)

Інструкція: кожен повинен назвати своє ім'я і вид діяльності, який би міг здійснювати як працівник служби безпеки підприємства

2. Домовленість про правила (5 хв)

3. Очікування учасників (5 хв)

4. Робота в малих групах:

Інструкція: учасники об'єднуються у 2 малі групи і працюють над заповненням табл. (20 хв)

Мета: систематизувати знання учасників про функції служби безпеки та зовнішніх суб'єктів щодо забезпечення економічної безпеки за функціональними складовими підприємств

Таблиця

Функції служби безпеки та зовнішніх суб'єктів щодо забезпечення економічної безпеки за функціональними складовими підприємств

Суб'єкти	Функціональні складові економічної безпеки підприємств									
	Фінансова	Кадрова	Техніко-технологічна	Інноваційна	Виробнича	Інформаційна	Екологічна	Силова	Ринкова	Інтерфейсна
Служба безпеки підприємства										
<i>Приватні структури</i>										
охоронні підприємства										
аудиторські фірми										
страхові компанії										
кадрові агентства										
консалтингові агентства										
банківські установи										
<i>Державні інститути</i>										
правоохоронні органи										
органи юстиції										
органи екологічного контролю										
органи валютно-експортного контролю										
органи податкового контролю										
органи митного контролю										
органи антимонопольного контролю										
<i>Наукові установи</i>										
науково-дослідні інститути										
навчальні заклади										

Функції служби безпеки та зовнішніх суб'єктів щодо забезпечення економічної безпеки за функціональними складовими підприємств

Суб'єкти	Функціональні складові економічної безпеки підприємств									
	Фінансова	Кадрова	Техніко-технологічна	Інноваційна	Виробнича	Інформаційна	Екологічна	Силова	Ринкова	Інтерфейсна
Служба безпеки підприємства	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<i>Приватні структури</i>										
охоронні підприємства		+	+			+		+		+
аудиторські фірми	+									
страхові компанії	+			+						
кадрові агентства		+								
консалтингові агентства	+	+				+	+			+
банківські установи	+			+					+	
<i>Державні інститути</i>										
правоохоронні органи								+		
органи юстиції										
органи екологічного контролю							+			
органи валютно-експортного контролю	+				+				+	
органи податкового контролю	+									
органи митного контролю	+									
органи антимонопольного контролю									+	+
<i>Наукові установи</i>										
науково-дослідні інститути			+	+	+		+			
навчальні заклади		+								

5. Міні-лекція «Структура комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств. Структура системи економічної безпеки підприємств» (15 хв)

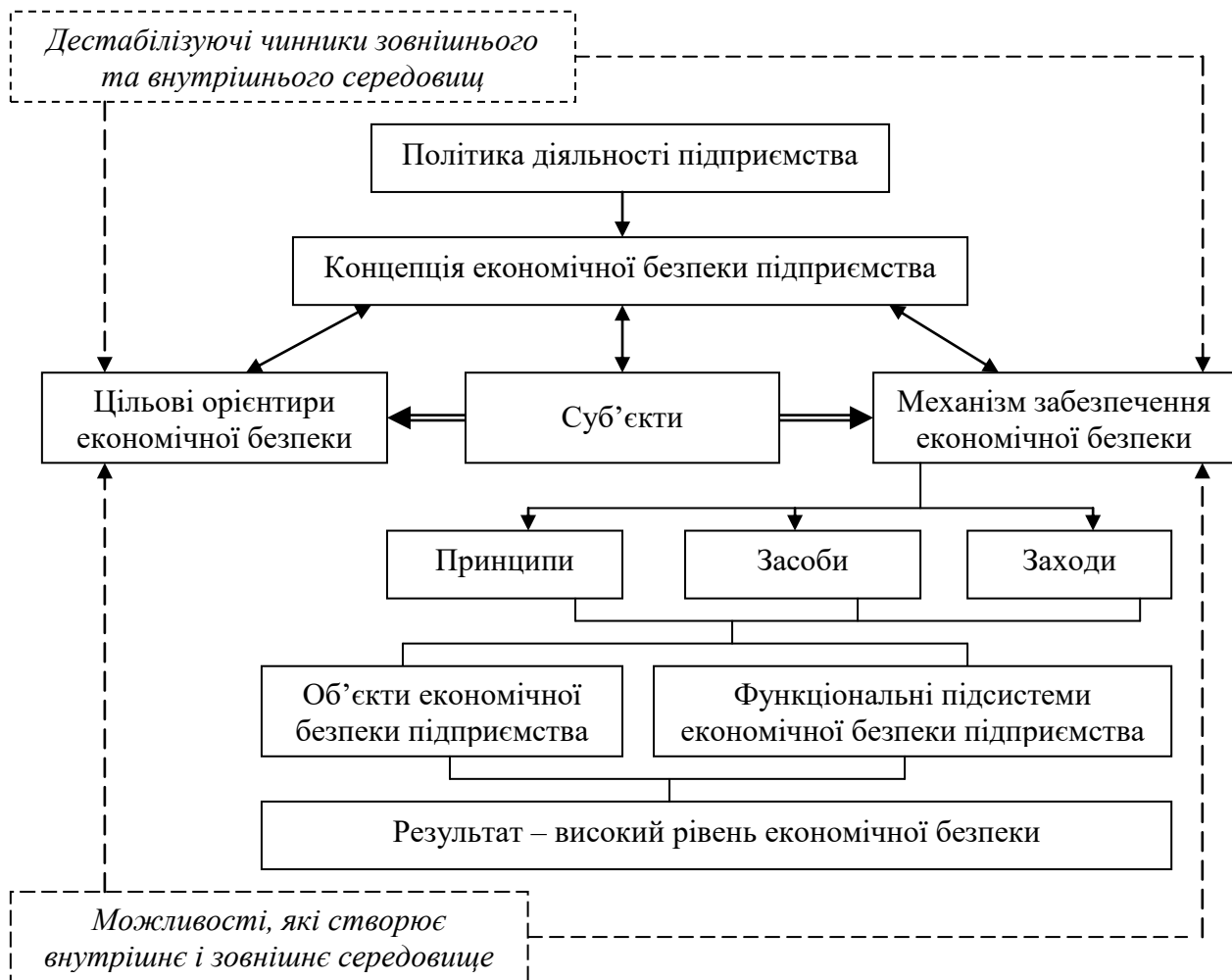
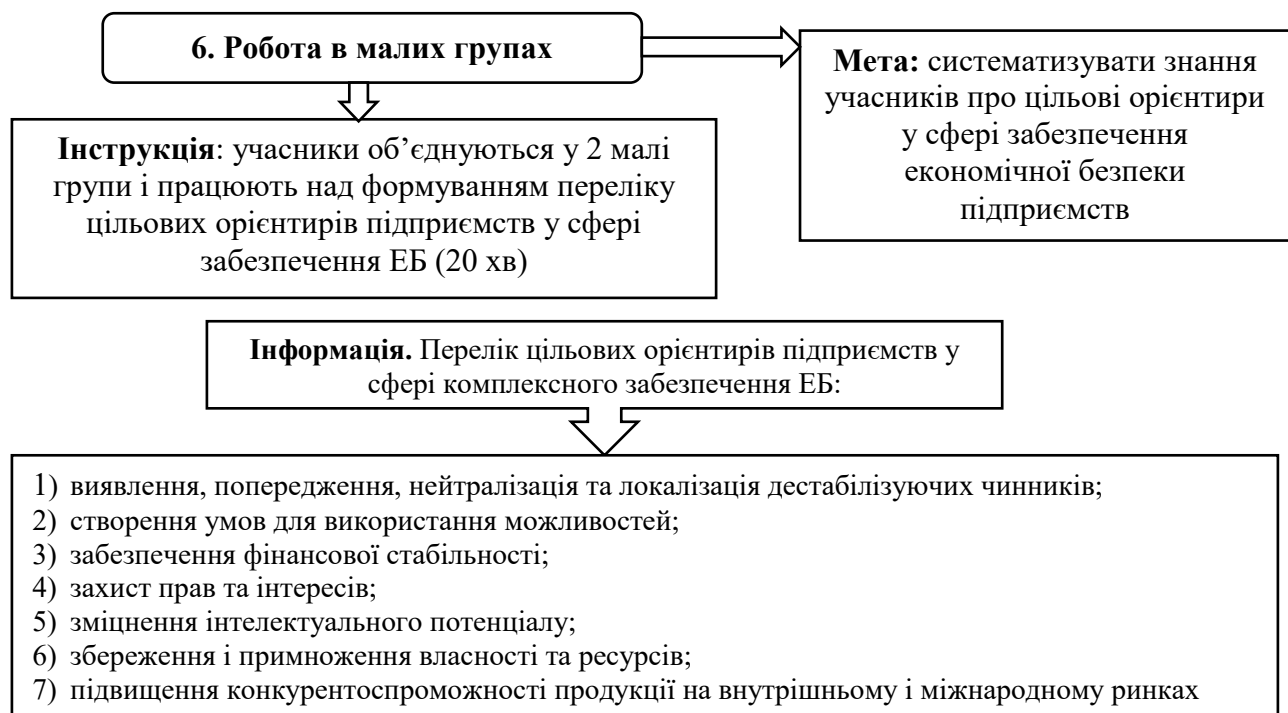
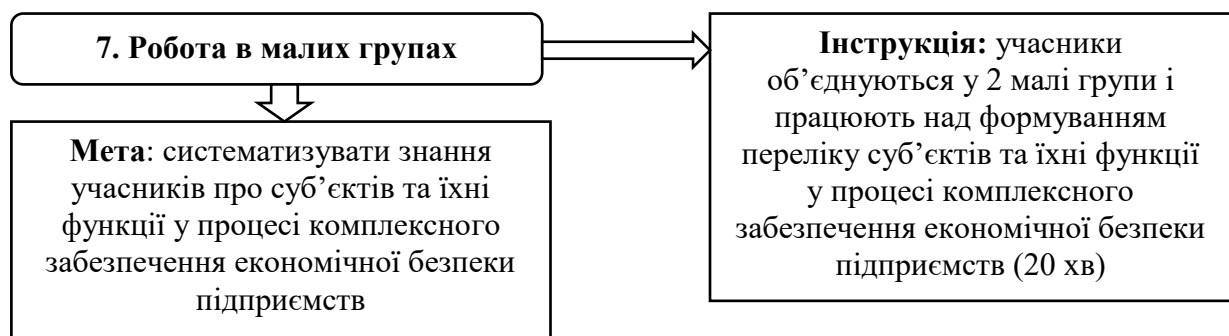


Рис. 2. Структура системи економічної безпеки підприємств

Примітка: $\Rightarrow$ напрям впливу



- 8) підвищення ефективності інформаційного забезпечення діяльності;
- 9) орієнтація на стандарти і лідерство;
- 10) запобігання проявам недобросовісної конкуренції;
- 11) захист корпоративних інтересів акціонерів, менеджменту, найманих працівників;
- 12) створення безпечних умов праці;
- 13) забезпечення незалежності роботи підприємства, попередження та створення умов для уникнення недружнього поглинання;
- 14) виготовлення продукції якісної, безпечної та з адекватною ціною;
- 15) створення умов для безпечного та ефективного здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 16) підвищення ступеня зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства;
- 17) мінімізація шкідливого впливу результатів виробничої діяльності на довкілля.



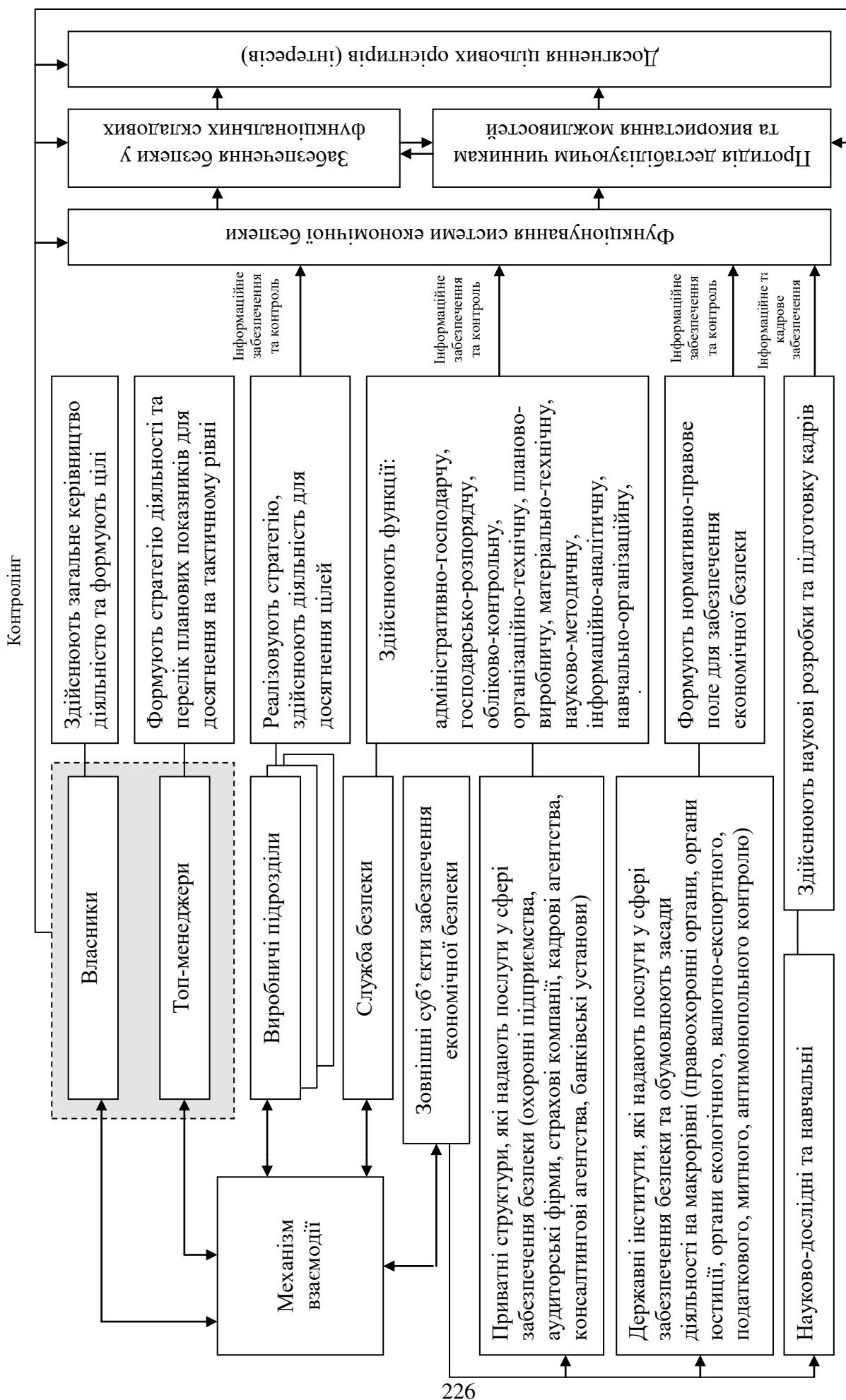


Рис. 3. Декомпозиція суб'єктів комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств

8. Мозковий штурм: функції служби безпеки підприємства (10 хв)

9. Мозковий штурм: принципи діяльності служби безпеки підприємства (10 хв)

Принципи забезпечення економічної безпеки підприємств:

- 1) комплексність (системність) – необхідність створення такої системи безпеки, що забезпечила б захищеність усіх об’єктів захисту підприємства;
- 2) пріоритет заходів запобігання (своєчасність) – раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу;
- 3) безперервність – постійна дія системи;
- 4) законність – робота повинна здійснюватися на основі чинного законодавства;
- 5) плановість – діяльність із забезпечення безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та у конкретних планах діяльності за окремими напрямками безпеки;
- 6) оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки за певних фіксованих витрат виділених для неї ресурсів;
- 7) взаємодія – погодженість у діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти та узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємств;
- 8) поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку, система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з іншого – низка способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі вузькому колу фахівців;
- 9) компетентність – професіоналізм всіх учасників системи;
- 10) дотримання корпоративної етики – це та особливість, яка сприяє злагодженій діяльності підприємства, не зважаючи на види продукції чи діяльності, а також створює «командний дух» персоналу;
- 11) диференціювання – дає змогу здійснити правильний підбір засобів і заходів протидії загрозам залежно від характеру та ступеня масштабності, можливості їх реалізації і наслідковості;
- 12) контроль, який повинен здійснюватися на всіх етапах функціонування системи з метою виявлення неточностей у її роботі та їх вчасного усунення.

10. Міні-лекція «Структура процесу діяльності служби безпеки підприємств (25 хв)»

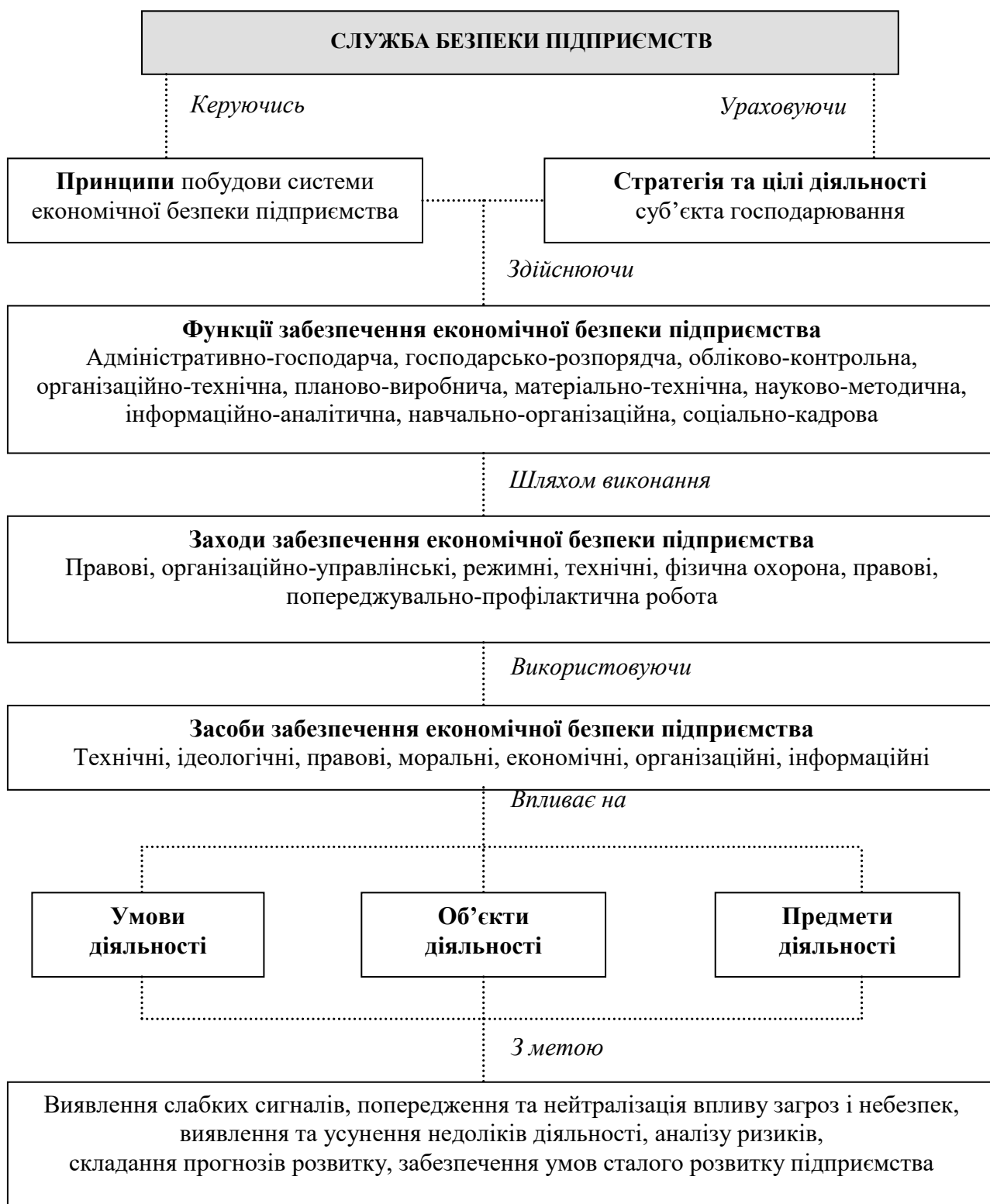


Рис. 4. Структура процесу діяльності служби безпеки підприємств

Функції служби безпеки щодо забезпечення економічної безпеки підприємства

- адміністративно-розпорядча (підготовка нормативної документації щодо забезпечення ЕБ на підприємстві, визначення прав та обов'язків посадових осіб у даній сфері);
- господарсько-розпорядча (участь у господарській діяльності підприємства поряд з іншими підрозділами для створення умов ефективного використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності);
- обліково-контрольна (аналіз результатів фінансово-економічної, маркетингової, виробничо-комерційної, інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства з метою визначення кризових ділянок чи проблем функціонування);
- організаційно-технічна (створення додаткових структур з окремих напрямів забезпечення ЕБ: охорона, захист інформації, розвідка, контррозвідка та координація їхньої діяльності);
- планово-виробнича (розробка програм та планів у сфері безпеки);
- матеріально-технічна (матеріально-технічне та технологічне завантаження сфери забезпечення ЕБ);
- науково-методична (накопичення і поширення передового досвіду у сфері забезпечення ЕБ, залучення науковців до вирішення актуальних проблем, організація навчання співробітників);
- інформаційно-аналітична (збір, накопичення та обробка інформації у сфері забезпечення ЕБ);
- навчально-організаційна (робота зі структурними підрозділами щодо формування навичок та вмінь у сфері забезпечення ЕБ);
- соціально-кадрова (прийняття безпосередньої участі у процесі формування трудового колективу та розвитку корпоративної культури).

Однією з основних функцій служби безпеки є діяльність щодо нейтралізації впливу дестабілізуючих чинників, яка проявляються у формуванні комплексу заходів забезпечення ЕБ, структура якого відображена схематично на рис. 5.

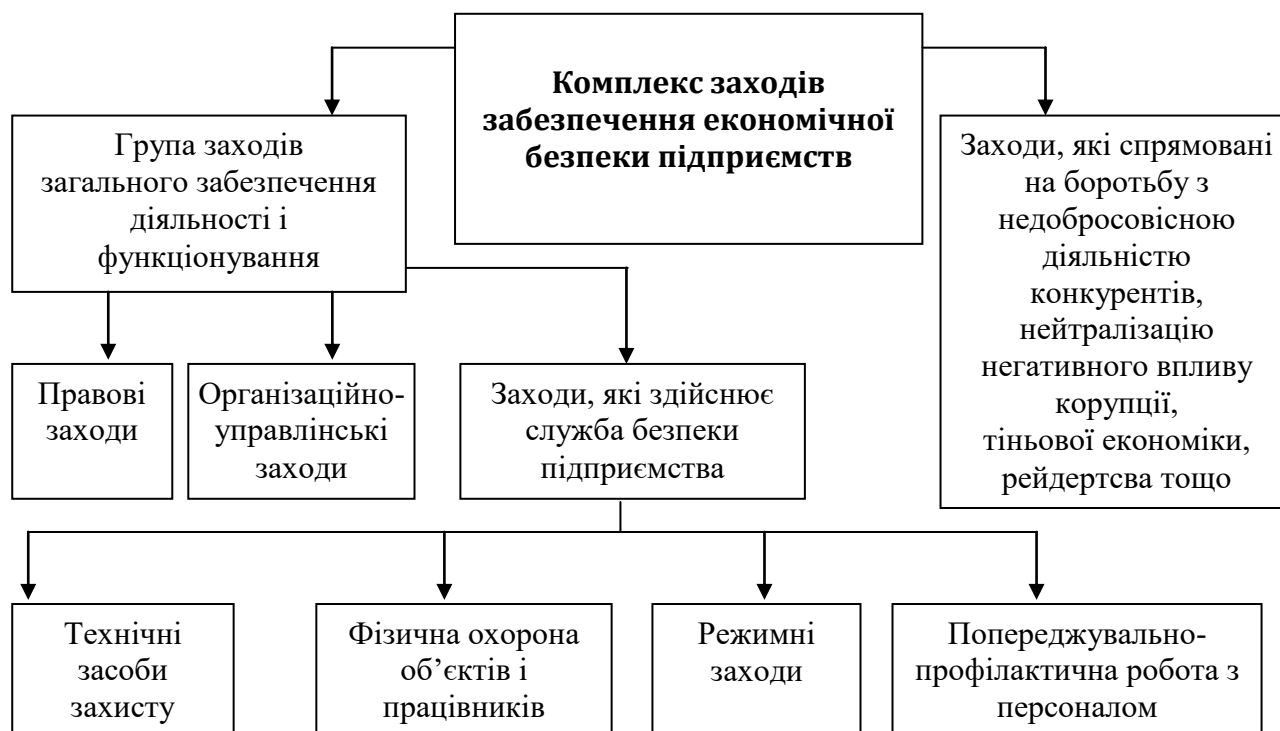


Рис. 5. Комплекс заходів забезпечення ЕБП

Правові заходи полягають у ретельному дослідженні та адаптуванні до практики нормативно-правових документів, що регламентують сферу підприємницької діяльності. Саме ці заходи мають на меті забезпечити на державному рівні достатній рівень безпеки підприємств у правовій сфері. Збиранням та систематизацією інформації у цій сфері займається спеціально створений підрозділ підприємства – юридична служба. Важливим елементом такої діяльності є не лише дослідження вже наявних нормативно-правових документів, а й опрацювання нових нормативних документів, які б регулювати специфічні відносини у процесі діяльності підприємств, вироблення пропозицій та законодавчих ініціатив.



Організаційно-управлінські заходи охоплюють заходи, які здійснюються адміністрацією підприємства. Вони мають на меті забезпечити безпеку підприємства і всіх працівників, здійснювати контроль над виконанням рішень, норм і правил. Ці методи розробляються з урахуванням влади керівника, відповідальних осіб, їх прав та повноважень. Керівник виступає адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому право. Організаційно-управлінські методи мають прямий вплив на керований об'єкт через формування відповідної організаційної структури, створення системи управління підприємством, генерації наказів, розпоряджень, оперативних вказівок, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці.



Режимні заходи, які проводяться на підприємстві, передбачають створення такої ситуації, щоб максимально мінімізувати збитки від конкурентів або ворожо налаштованих осіб (підприємств). З цією метою кожне підприємство вводить адаптовані до власних умов та потреб режими безпеки, затверджує інструкції та положення, що обумовлюють поведінку працівників і створюють можливість ефективного захисту комерційних інтересів підприємства. До таких документів належать:



- положення (концепція) забезпечення безпеки підприємства;
- положення про контрольно-пропускний режим;
- інструкції поведінки працівників у процесі виконання ними посадових обов'язків;
- інструкції, що обумовлюють процес налагодження контактів з іншими організаціями, а також озвучення позиції підприємства у процесі переговорів;
- інструкція про роботу з конфіденційною інформацією та документами.

Здійснення контролю системи режимних заходів відбувається шляхом проведення планових і позапланових перевірок. Їх метою є дослідження ефективності режимних заходів, а також адаптація їх до умов, які постійно змінюються.



Фізична охорона (охоронна діяльність) на підприємстві є однією із вагомих складових системи захисту, що зумовлює необхідність чіткого визначення її структури (рис. 6).

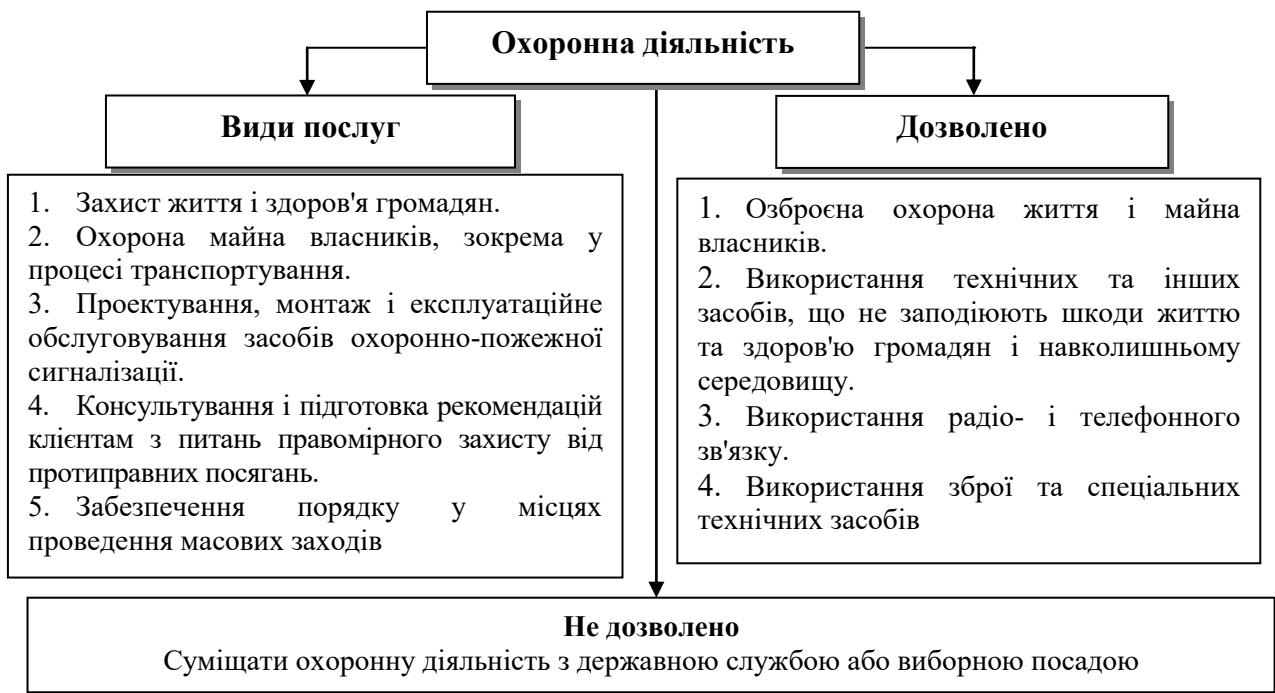
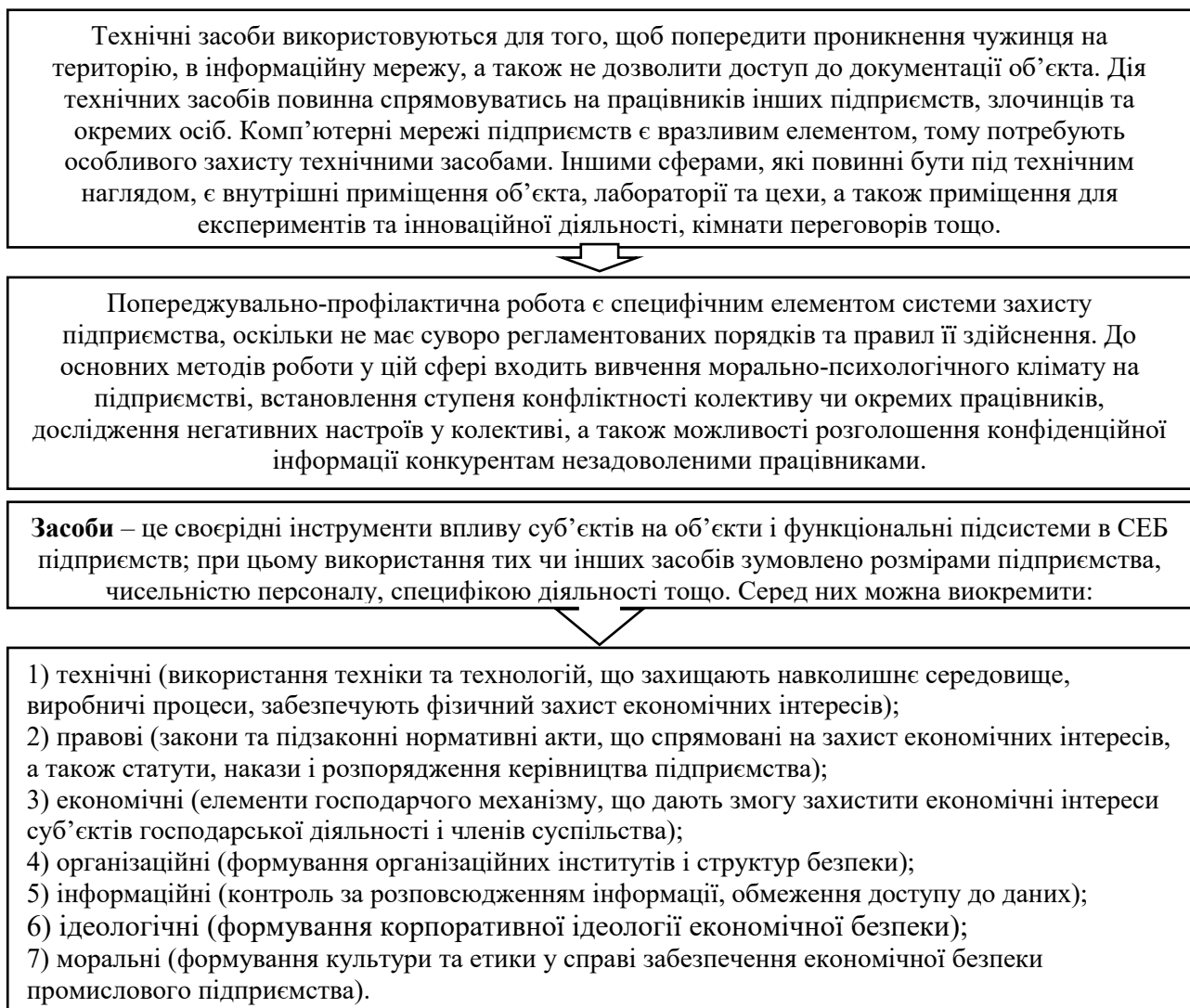


Рис. 6. Структура охоронної діяльності



Заходи – це види діяльності промислового підприємства, які відображають його цілі і здійснюються суб'єктами системи економічної безпеки.

До заходів належать:

- 1) інформаційно-аналітична діяльність (зокрема розвідувальна діяльність та контррозвідка), яка передбачає збір та аналіз інформації про процеси на різних рівнях національного господарства з метою формування інформаційної бази для реалізації власних інтересів, а також виявлення загроз і небезпек;
- 2) управлінська діяльність – передбачає прийняття управлінських рішень у сфері гарантування економічної безпеки;
- 3) організаційна діяльність – формування відповідної структури та підбір кадрів для сфери безпеки підприємства.

11. Мозковий штурм: вимоги до працівників служби безпеки (10 хв)

Першочерговим завданням для успішного формування служби безпеки підприємства є підбір кадрів для роботи у цій структурі з огляду на:

- наявність відповідної освіти (за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра, спеціаліста або магістра) та професійних компетенцій (знань, навичок, умінь) щодо забезпечення безпеки на підприємстві;
- визначення у кваліфікаційних характеристиках (завданнях та обов'язках) конкретних завдань у діяльності із забезпечення безпеки на підприємстві;
- закріплення у посадових інструкціях персоналу підприємства відповідних прав та обов'язків із забезпечення безпеки;
- проходження відповідного інструктажу щодо методів забезпечення безпеки на підприємстві;
- наявність сформованої мотивації до забезпечення безпеки та відданості підприємству;
- систематичне проходження працівниками курсів підвищення кваліфікації з метою вивчення новітніх теоретичних досягнень та практичних методів роботи у відповідних сферах діяльності.

12. Здійснити аналіз (20 хв):

- 1) структури процесу інформаційної діяльності підприємств для досягнення необхідного рівня ЕБ;
- 2) моделі процесу інформаційно-управлінських заходів для нейтралізації впливу дестабілізуючих чинників на рівень ЕБП.

Мета: проаналізувати процес інформаційної діяльності підприємств для досягнення необхідного рівня ЕБ з виокремленням відповідальних осіб за кожен етап процесу з врахуванням необхідності нейтралізації впливу дестабілізуючих чинників.

Підсумки (5 хв). Що запам'яталося та чи справдились очікування?

Тренінг 5
ПОБУДОВА КОМАНДИ
ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА



МЕТА:

Ознайомитися із основами кадрової безпеки бізнесу,
поглибити знання щодо розуміння сутності
елементів побудови команди

Основні завдання:

- розширити знання про основи кадрової безпеки бізнесу;
- поглибити знання щодо розуміння сутності елементів побудови команди;
- діагностика управлінських навичок: постановка завдань, вибудовування комунікацій;
- навчитися правильно делегувати повноваження;
- визначити тип менеджера і сформулювати рекомендації, як найкраще управляти своїм часом відповідно до типу;
- допомогти усвідомити необхідність обґрунтування і структурування спільної діяльності;
- створити умови для усвідомлення ефективних моделей прийняття групового рішення;
- сприяти розвитку комунікативних навичок.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, стікери, скотч, колода з 36 карт

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, комп'ютер, екран, проектор.

Тривалість: 240 хв

1. Знайомство (5 хв)

Інструкція: кожен повинен назвати своє ім'я і охарактеризувати власні риси, які впливатимуть на роботу у колективі та визначатимуть рівень кадрової безпеки підприємства

2. Домовленість про правила (5 хв)

3. Очікування учасників (5 хв)

4. Вправа «Асоціації» (10 хв)

Мета: формування розуміння поняття «командоутворення», допомогти кожному учаснику прояснити для себе поняття «команда»

Інструкція:

Кожному необхідно пояснити значення поняття «команда»

1. Візьміть ручки і папір.
2. Почувши запитання, записати перші думки, пов'язані з цим характеристиками

- a. Якщо команда – це споруда, то вона ...
- b. Якщо команда – це колір, то вона ...
- c. Якщо команда – це музика, то вона ...
- d. Якщо команда – це геометрична фігура, то вона ...
- e. Якщо команда - це назва фільму, то вона ...
- f. Якщо команда - це настрій, то вона ...
- g. Проведіть опитування учасників з тими асоціаціям, що ви назвали ...

Підсумки вправи
Що вам сподобалося в цій вправі?
Які відповіді були для вас найцікавішими?
Які здивували вас?
Про що нам говорить ця вправа?

5. Мозковий штурм «Як побудова команди впливає на рівень кадрової безпеки підприємства?» (5 хв)

6. Вправа «Людина, що працює в команді, повинна бути ... » (15 хв)

Мета: тренування навичок командної роботи

Інструкція: робота відбувається в міні-групах з 4–5 людей. Кожній з них пропонується перелік якостей, які повинні бути у людини, що працює в команді. Засобом групової дискусії учасники групи ранжують ці якості за значущістю. Результати кожної з команд (перші три найважливіші якості) записуються на дошці. Обговорюються не лише отримані найприоритетніші якості членів команди, а й стилі узгодження різних думок між учасниками груп під час ранжування. З'ясовується, хто в групі мав лідерські тенденції, хто впливав на рішення, хто конфліктував.

Бланк вправи:

Людина, що працює в команді, має бути:

самокерованою, готовою допомогти, дружелюбною, відвертою, інтелігентною (ввічливою, з добрими манерами), компетентною (професійною, успішною), логічною (раціональною, послідовною), мужньою (яка вміє обстояти власні переконання), незалежною (впевненою в собі, самостійною), оптимістичною, відповідальною (надійною, вартою довіри), комунікабельною, відкритою, порядною, не злопам'ятною, толерантною (терплячою до недоліків інших), честюлюбною (готовою до напруженої роботи, прагнучою до успіху), емоційною (чуттєвою, сердечною, співпереживаючою)

7. Соціометрія «Картина» (10 хв)

Мета: сприяє визначенню розподілу ролей в групі, виділенню лідерів і аутсайдерів, визначенню конструктивно налаштованих учасників і готовність групи до змін і бажання допомогти один одному.

Інструкція:

1. Тренер малює на фліпчарті малюнок, що символізує групу. Наприклад, це машина (ракета, літак, паросток або будь-яке інше зображення, що символізує рух, ріст і розвиток). Тренер пояснює свій малюнок: «Уявіть, що ця машина – наша група. Вона їде дорогою в місто майстерності (називає тему тренінгу, наприклад, «В місто Майстерності роздрібних продажів»). У машини є колеса, завдяки яким вона їде, вікна, з яких можна дивитися в світ, дах, що закриває від дощу і негод, антена, щоб ловити приємну музику, кермо, щоб вчасно згорнути на повороті, педаль газу для прискорення і гальма, щоб вчасно зупинитися. Коробка передач для перемикання швидкостей, багажник для зберігання отриманих знань, фари, щоб шлях висвітлювати. А біля дороги росте прекрасна квітка і колючий кактус, на дорозі валяється гострий цвях. І якщо машина наскочить на нього, то проб'ється колесо. Над машиною летить пташка і дивиться на це.

А тепер питання: а хто тут ви? Будь ласка, подумайте, з яким зображенням ви себе асоціюєте прямо тут і зараз в нашій групі, і наклейте стікер зі своїм іменем на зображення.

2. З цими словами тренер роздає кольорові стікери по одному на учасника. Кожен учасник пише на стікері своє ім'я.

3. Учасники підходять до дошки з малюнком і наклеюють свої листочки.

4. Тренер і вся група бачать портрет групи.

5. Тренер задає питання групі: «На ваш погляд, така машина доїде до міста? Чи все найнеобхідніше в ній є?»

Тут малюнок показує проєктивний тест: лідери прагнуть наклеїти свої стікери на кермо, двигун, фари і газ. Негативно налаштовані і неінтегровані в групу учасники клеять стікери на кактус і квіти. Найбільш амбітні в ролі експертів учасники клеять стікери в місто. Відсторонені учасники клеять себе на квіточку або пташку (пташка – потреба бути окремо від групи і все споглядати, щоб не залучатись).

6. Якщо у машини не одне кермо, але одне колесо, якщо машина недоукомплектована, то тренер задає таке питання: «Хто готовий переклеїти свій листочок, щоб наша машина була в змозі дістатися до міста?»

Тут розкривається потенціал групи до конструктивних змін, потенціал взаємодопомоги і почуття «ми». Якщо листочки переклеюють і машина отримує всі необхідні деталі, значить група налаштована на конструктивну роботу, і вже тим самим завдяки соціометрії перейшла з другої фази розподілу ролей на третю фазу конструктивної роботи.

7. Якщо ж ніхто не хоче змінити положення свого листочка, значить у групі розрізнені індивідуалісти, а група поки не готова конструктивно працювати. Це є предметом обговорення: «Що ми тоді хочемо від нашої спільної зустрічі? Що для нас було б найбільш важливим зараз?».

Таким чином соціометрія плавно переходить у груповий коучинг і прояснює позиції та цілі учасників.

8. Групова дискусія «Викрадення літака» (15 хв)

Мета:

- допомогти учасникам групи усвідомити необхідність обґрунтування і структурування спільної діяльності;
- створити умови для усвідомлення ефективних моделей прийняття групового рішення;
- сприяти розвитку комунікативних навичок учасників.

Інструкція:

Учасникам гри видається по 1 картці, які містять певну інформацію. Якщо картки залишились, то деяким може бути дано дві картки.

Далі зачитується групі інформація: «Літак вилетів за маршрутом Гаваї-Сінгапур і був захоплений викрадачем. У вас на руках є інформація про викрадення літака, якою володіє поліція. Ваше завдання – знайти викрадача за цією інформацією».

Під час гри учасникам не дозволяється обмінюватися картками або складати їх в одному місці. Картка повинна постійно перебувати в руках того, хто її отримав



Написи на картках:

- Через два дні після викрадення літака поліцейські острова Фані виявили п'ять американок, які були трохи схожі на опис викрадачки.
- Літак викрадений 14 серпня ввечері.
- Беттіна Бенг розшукується в США, тому що вона продала 50 грамів марихуани.
- Дівчина, яка закохалася в жителя острова Фані, має собаку, схожу на суміш вівчарки і коллі, на ім'я Роберт.
- Анна Диркс закохалася в жителя острова Фані.
- Анни Меркулов дуже цікавиться релігійними святами острова Фані.
- Поліція повідомляє, що місяць тому молода жінка припливла на парусному човні на острів і привезла велику, дивну собаку. Човен приплив на острів з Сан Франциско.
- У викрадачки світло-коричневе волосся і блакитні очі.
- Сестра дівчини, яка працює в Службі допомоги країнам, що розвиваються, і її секретарка припливли в човні на острів з Філіппін.
- Ліза Ланге, археолог, переконана, що людське життя вперше виникло на острові Фані, і вона хоче знайти докази цього.
- Метхільд Малер – секретарка Беттіни Бенг – втекла з психіатричної лікарні США.
- Пілотові наказали летіти через острів Фані, де викрадачка посеред ночі зістрибнула з парашутом з літака.
- У археолога чорне волосся і карі очі.
- Міністерство закордонних справ надіслало сестру Беттіни Бенг на Фані, і вона там живе вже рік.
- Метхільд Малер приїхала перший раз на острів 16 серпня.
- Коли поліція знайшла Лізу Ланге, вона відчіплюватися парашут від дерева.

Відповідь:

Викрадач літака – Анни Меркулов,
аргумент – відсутність алібі.

**9. Міні-лекція «Сильна команда:
як побудувати, де шукати та як звільняти» (10 хв)**

Правильна організаційна структура створює основу бізнесу. Адже від зрозумілості процесів, взаємодії всіх учасників залежать будь-які строки та результати бізнесу.
Кілька порад для підприємців:

Наведіть лад в організаційній структурі

Це можна зробити на папері, зазначивши відділи та відповідальність кожного з учасників, завдання та результати. Щоб виконати все правильно, скористайтесь принципом «внутрішнього клієнта». Це має такий вигляд: вимальовується матриця по горизонталі і вертикалі на поверхні. Там прописується, хто є клієнтами, а хто – підрядниками. В такий спосіб оформлюється розуміння взаємодії між підприємством та покупцем товарів або послуг. Якщо у організаційній структурі наявні похибки, тобто одна людина є директором і з логістики, і з маркетингу, змінійте ситуацію. Оскільки невдовзі виникнуть проблеми як з маркетингом, так і з логістикою. Тому відмовляйтеся від таких варіацій та розділяйте посади: один процес – один співробітник, маркетинг до маркетингу, логістика до логістики.

Наймайте у команду людей через ефективні способи рекрутингу

Моя порада – розвивайте рекрутинг на підприємстві. Так можна покращити підбір персоналу. Також ефективно шукати людей у команду через існуючих співробітників. Для останніх розробіть систему мотивації за приведення співробітника, який пропрацює мінімум 3 місяці в компанії.

Швидко звільняйте токсичних і неефективних співробітників

Під токсичними маються на увазі співробітники, поведінкою подібні до бабць під під'їздами будинків. Вони вміло створюють напруження на підприємстві та погіршують взаємовідносини у колективі. Таких слід звільняти негайно.

Що стосується неефективних співробітників, то тут можливі декілька варіантів. Неефективність може бути через стрімке зростання компанії, коли співробітник не встигає за нею. Можливо й інше – коли людина працювала та була ефективною, а потім щось трапилося і результати роботи значно погіршилися.

У обох випадках, коли людина не встигає або коли знизилися результати, варто провести розмову і дати зворотній зв'язок та час на виправлення ситуації. Якщо не допомагає – пора звільняти.

Розвивайте навички набору персоналу

Насправді найкраще тестують кандидатів ті, хто вже колись звільняв неефективних учасників команди. Людина не бажає повторювати прикрий досвід і наймати неефективного співробітника. Допомагають у цьому і свідомість, і підсвідомість. Тобто якщо на співбесіді поведінка подібна на попереднього неефективного кандидата, краще від нього відмовитися. Коли налагодите як організаційну систему, так і систему найму персоналу, ситуація вирівнюється, і результати будуть кращими.

Команда зсередини: знайти підхід і організувати взаємодію
Ефективність правильно підібраних співробітників залежить від таких факторів:

організації процесів

Потрібно говорити з командою – керівниками і виконавцями про те, як еволюціонуватиме продукт, як змінюватимуться концепт і асортимент тощо.
Цьому треба приділяти час – один або кілька разів на тиждень.

корпоративної культури

Варто багато над цим працювати та показувати приклад власним патерном поведінки.
А далі завдяки усвідомленості в команді це прищеплюватиметься крок за кроком.

мікроклімату

Над ним варто працювати, як і над усім іншим. А саме – піклуватися про мікроклімат.
Передусім це стосується зарплати співробітників – щоб вона була ринковою, і не забувайте вчасно її переглядати. Це стосується і опитувань серед працівників: як вони почуваються на роботі, що їх мотивує тощо. Адже якщо людина мотивована, то і результати будуть чудовими.

Не стійте на місці, вдосконалюйте себе, власний бізнес та команду. Правильно організовуйте структуру на підприємстві – від цього залежать результати роботи. І піклуйтеся про співробітників – створюйте для них комфортні умови праці.

Характерні риси людини, котра хронічно недосипає

«Відмовляти собі у сні – погана ідея. Справді, у вас з'явиться кілька додаткових годин для роботи, але незабаром вам доведеться заплатити за них сторицею – втратою креативності, погіршенням морального стану та настрою».



- упертість – коли людина перевтомлена, їй завжди здається, що простіше торувати раніше обраний шлях, яким би поганим він не виявився, ніж визнати його помилковим;
- утрата креативності;
- низький моральний дух – коли через недосипання мозок працює в обмеженому режимі, він легше переключається на другорядні завдання;
- дратівливість – недосипання суттєво зменшує здатність залишатися терплячим і терпимим.

Поради, як повідомляти погані новини



- повідомлення мають зробити керівники компанії;
- розповсюдьте повідомлення якомога ширше, не намагайтеся приховати подію;
- «без коментарів» – неприпустимий варіант;
- вибачтеся і детально поясніть, що сталося;
- проявіть щиру турботу про долю ваших співробітників (споживачів), доведіть це на ділі.

10. Вправа «Карти» (15 хв)

Матеріали: колода з 36 карт, аркуші для запису, ручки для кожного учасника

Мета:

- діагностика управлінських навичок: постановка завдань, вибудовування комунікацій;
- усвідомлення необхідності грамотного розподілу обов'язків і постановки завдань;
- проблематизація.

Інструкція:

Вибираються 9 добровольців, між якими розподіляються ролі (заздалегідь написати на аркушах, що вони витягують): генеральний Директор (ГД), 2 керівники Відділів, 3 підлеглі Відділу № 1 і 3 підлеглі Відділу № 2. Учасники розсаджуються в «трамвайчик». Кожному дається своя Інструкція, ГД – за дверима, окремо від інших – усно.

Решта – є спостерігачами.

Кожному Учаснику дають по 4 карти (у випадковому порядку).

Загальна інструкція:

«Ви Компанія «Карти в масті». У Компанії є 2 відділи, Гендиректор і Керівники цих відділів.

У вас на руках карти. Поки що їх не показуйте! Зараз у нас буде 15 хвилин, протягом яких треба буде виконати завдання. Кожен з вас отримає свою роль. Пам'ятайте, що розмовляти в цій грі не можна! Все ваше спілкування буде відбуватися через електронну пошту (записки). При цьому під час спілкування не можна порушувати ієрархію!

Спілкування відбувається тільки в ланцюжку: Гендиректор – Керівники – Співробітники, і в зворотний бік.

Гендиректор (завдання дається усно, окремо від інших): «Ваше завдання – зібрати у себе 4 тузи, і, щоб у кожного співробітника були карти однієї масті. При цьому відкрито говорити про завдання не можна. Можна давати розпорядження в іншому вигляді» (він може задати мені питання).

Іншим Учасникам завдання дається письмово.

Керівник Відділу 1: «Ваше завдання – виконувати розпорядження гендиректора. Спілкуватися можна тільки з Рук. Відділу 2, ГД і безпосередніми підлеглими. Спілкування здійснюється через електронну пошту»

Керівник Відділу 2: «Ваше завдання – виконувати розпорядження гендиректора. Спілкуватися можна тільки з начальником Відділу 1, ГД і безпосередніми підлеглими. Спілкування здійснюється через електронну пошту»

Співробітник 1 (Відділ 1): «Ваше завдання – виконувати розпорядження Керівника. В один момент часу у вас на руках не може бути більше 4 карт. Ви можете спілкуватися один з одним тільки через електронну пошту»

Співробітник 2 (Відділ 1): «Ваше завдання – виконувати розпорядження Керівника. В один момент у вас на руках не може бути більше 4 карт. Ви можете спілкуватися один з одним тільки через електронну пошту. Ви не можете спілкуватися один з одним»

Співробітник 3 (Відділ 1): «Ваше завдання – виконувати розпорядження Керівника. В один момент у вас на руках не може бути більше 4 карт. Ви можете спілкуватися один з одним тільки через електронну пошту. Ви не можете спілкуватися один з одним»

Співробітник 1 (Відділ 2): «Ваше завдання – виконувати розпорядження Керівника. В один момент у вас на руках не може бути більше 4 карт. Ви можете спілкуватися один з одним тільки через електронну пошту. Ви не можете спілкуватися один з одним»

Співробітник 2 (Відділ 2): «Ваше завдання – виконувати розпорядження Керівника. В один момент у вас на руках не може бути більше 4 карт. Ви можете спілкуватися один з одним тільки через електронну пошту. Ви не можете спілкуватися один з одним»

Співробітник 3 (Відділ 2): «Ваше завдання – виконувати розпорядження Керівника. В один момент у вас на руках не може бути більше 4 карт. Ви можете спілкуватися один з одним тільки через електронну пошту. Ви не можете спілкуватися один з одним»

Обговорення гри:

Питання до «співробітників»:

- Як і що ви відчували, коли були підлеглими?
- Наскільки це схоже на життя?
- Буває, що реальний співробітник теж не розуміє, чого від нього хочуть?
- Як часто не вистачає часу на всі справи, тоді як підлеглі сидять без діла?

Висновок: коли немає чітких цілей (інструкцій) – результатів теж немає.

Питання до «керівників»:

- Що ви відчували, що робили?

Питання до ГД:

- Що ви відчували, що робили?

Ми бачимо, що є різні моделі поведінки. Як і в житті: якщо щось не зрозумів, то і далі робиш щось незрозуміле.

- А часто буває, що «часу не вистачає»?
- Або не зрозуміли завдання. А уточнити боїмося?

Це моделі поведінки, які необхідно змінювати.

Попередження: вправа може вилитися в бурхливе обговорення. Але, як правило, учасників наздоганяє «інсайт». Вони «бачать» себе з боку, і якщо це керівник, то він – в легкому шоці.

11. Робота в малих групах «Опрацювання моделі GROW»

Мета: навчитися використовувати модель GROW у сфері бізнесу та забезпечення безпеки підприємства

Інформація:

Модель (процес) GROW – це простий метод встановлення цілей і вирішення проблем. Вона була розроблена у Великій Британії і використовувалася для корпоративного навчання в кінці 1980-х і 1990-х рр. На авторство моделі претендують різні фахівці, проте вважається, що значний внесок був внесений Олександром Гремом (Alexander Graham), Аланом Файном (Alan Fine) і Джоном Уїтмором (John Whitmore). Модель GROW також згадується в книзі «Дао мотивації» (The Tao of Motivation: Inspire Yourself and Others) Макса Ландсберга (Max Landsberg). Аналогічні моделі використовуються в сімейній терапії та навчанні дітей (наприклад, WOOP Габрієль Оттінген). Джонатан Пассмор (Jonathan Passmore) і Стефан Кантор (Stefan Cantore) припустили, що одним з аргументів проти підходів на зразок GROW, заснованих на аналізі поведінки, є те, що природа їх цілей не дозволяє досліджувати філософські аспекти. Таким чином, GROW можна застосовувати в сферах, орієнтованих на досягнення цілей (наприклад, спорт чи бізнесі).

Етапи GROW:

G – Goal (Мета). Мета – це кінцева точка, в якій хоче опинитися людина. Мета повинна бути визначена дуже чітко – так, щоб людина, яка досягла її, відразу зрозумів це.

R – Reality (Реальність). Реальність – це поточний стан справ.

У чому полягає проблема, чи далеко до мети?

O – Obstacles (Перешкоди). Перешкоди не дозволяють людині досягти своєї мети. Якби перешкод не було, не було б і мети. **O – Options (Варіанти).** Визначивши перешкоди, людина повинна визначити шляхи їх подолання. Це і є доступні варіанти.

W – Way Forward (Подальші кроки). Варіанти повинні перетворитися в дії, необхідні для досягнення мети. Це і є подальші кроки.



Рис. 1. Модель GROW

На модель GROW можна накладати будь-які знання і навички, однак основний процес залишається незмінним. Коуч може задавати різні питання на будь-якому етапі, і його майстерність полягає саме в тому, щоб правильно і вчасно їх задати. Цей простий приклад наочно демонструє процес використання моделі GROW для досягнення цілей.

Припустимо, що людина хоче скинути вагу: «Через три місяці я хочу важити 54 кг і утримувати його на цьому рівні». Що більш щиро сформульована мета (G), то більше вона має значення для людини, тим імовірніше вона докладе усіх зусиль, щоб її досягти. Підхід GROW передбачає, що реальність (R) – це поточна вага людини. Коуч повинен визначити перешкоди (O), задавши навідні запитання про те, що відбувається, коли людина намагається скинути вагу. Питання можуть бути такими: Вам уже вдавалося схуднути раніше? Що цьому сприяло? У чому різниця між станом, коли вам вдається утримувати вагу, і станом, коли ви набираєте її знову? Що потрібно змінити для того, щоб гарантовано скинути вагу і більше не набирати її? Якщо людина чесно відповідає на ці питання, вона сама розуміє, які принципи схуднення працюють, а які ні, і створює потенціал для майбутніх змін. Після цього можна розробити стратегію дій, наприклад, знайти підтримку рідних, вибрати дієту або режим фізичних навантажень. Дізнавшись, які принципи є ефективними, людина може визначити подальші кроки (W), які описують, що робити для досягнення мети в короткостроковій перспективі, наприклад, звернутися за допомогою до конкретної людини або купити інший набір продуктів на тиждень. Модель GROW дуже чітко визначає джерело проблем з точки зору коуча. Для того, щоб проблема існувала, необхідно виконати дві умови. У клієнта повинна бути мета, а також щось, що перешкоджає досягненню цієї мети.

У використанні моделі GROW завдання автоматично ділиться на дві частини. Ці принципи можна застосовувати незалежно від суті проблеми. За допомогою GROW можна вирішувати технічні завдання, вибудовувати стратегії і міжособистісні відносини. Модель можна використовувати для групи осіб, які намагаються вирішити одне і те ж завдання або досягти спільної мети.

На модель GROW багато в чому вплинув принцип внутрішньої гри, розроблений Тімоті Голвей (Timothy Gallwey). Голвей працював тренером з тенісу і зауважив, що його звичайні поради гравцям, які допускали помилки, не були особливо результативні. Паралель між внутрішнім світом гравця і принципом GROW можна проілюструвати на прикладі двох гравців, які не зосереджують свій погляд на м'ячі. У звичайному випадку тренер спробував би виправити помилку, сказавши: «Стеж за м'ячем!» Можливо, це допомогло б, але ненадовго, тому що через деякий час гравець все одно забув би, куди йому слід дивитися.

Саме тому одного разу Голвей попросив гравців голосно кричати «Відскік!» коли м'яч відскакував від стіни, і «Удар!», коли м'яч торкався стіни. В результаті його підопічні стали грати набагато краще, тому що постійно дивилися на м'яч. Порада була сформульована так, щоб у голові у гравця був відсутній внутрішній голос, який шепотів би: "Я повинен дивитися на м'яч".

Замість цього гравець вів просту гру, зосередившись на тенісі. Голвей зрозумів, що прийом виявився ефективним, тому він припинив давати прості поради і почав задавати питання, які допомагали гравцям зрозуміти, що змінилося і що потрібно було для цього зробити. Модель GROW працює аналогічно. Наприклад, на першому етапі необхідно задати мету, якої хоче досягти гравець. Якщо він хоче поліпшити першу подачу, його потрібно запитати, скільки вдалих перших подач він має намір виконувати (наприклад, 8 з 10). Це буде мета (G). Реальність (R) полягає в тому, скільки вдалих подач він виконує зараз (наприклад, 2 з 10). Потім слід запитати, в чому різниця між вдалою і невдалою подачею? Які дії виконуються по-іншому? Це питання дозволить гравцеві змінити спосіб мислення і поведінку тіла, визначити перешкоди і варіанти (O). Дізнавшись, що саме слід змінити для досягнення мети, гравець буде послідовно йти у напрямі до них (W). Творці моделі GROW і принципу внутрішньої гри стверджують, що багато людей не можуть досягти своїх цілей, тому що не вчаться на своїх помилках і не знають, що вже володіють інформацією, здатною їм допомогти.

Інструкція: Застосувати модель GROW у вирішенні таких питань:

- досягнення стратегії підприємства, яка дозволяє займати лідируючі позиції на ринку;
- створення колективу працівників, який максимально сприятиме досягненню високого рівня безпеки підприємства.

12. Вправа «Керівник сказав» (5 хв)

Мета: активізувати групу

Інструкція:

1. Всі учасники стають у коло.
2. Тренер дає інструкції, які потрібно виконувати лише в тому випадку, якщо перед інструкцією тренер виголосив «Керівник сказав».
3. Тренер демонструє рух і просить групу повторити його (наприклад: «Плескати в долоні!», «Підстрибнути!», «Тупай ногою», «Штовхай!»), група повторює тільки в тому випадку, якщо тренер сказав: «Керівник сказав» (наприклад: «Керівник сказав: Плескай в долоні»). Перший, хто помиляється, показує наступний рух. Обговорення не вимагається.

13. Міні-лекція «Особливості командування» (10 хв)

Ознаки команди:

- об'єднання людей для спільної взаємодії;
- спільна мета;
- психологічне визнання членами команди один одного;
- взаємодоповнюючий склад групи;
- наявність колективної відповідальності;
- чітко виражений лідер.

Р. М. Белбін у своїй роботі описує такі командні ролі, які так чи інакше виникають в управлінській команді.

1. Аналітик (Monitor evaluator) – командна роль, виконавець якої аналізує проблеми. Він оцінює ідеї і пропозиції, щоб команда могла приймати збалансоване рішення.

2. Натхненник команди (Teamworker) – командна роль, виконавець якої сприяє прояву позитивних якостей усіх членів команди. Він підтримує колег у невдачах. Він покращує взаємовідносини між колегами і стимулює поліпшення командного настрою.

3. Генератор ідей (Plant) – виконавець цієї ролі висуває нові ідеї і стратегії, приділяючи особливу увагу вирішенню основних проблем, з якими стикається команда. Дуже інтровертний та розумний член команди.

4. Контролер (Completer) – виконавець цієї ролі позбавляє команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Контролер виявляє такі аспекти діяльності, які вимагають підвищеної уваги. Він спонукає команду проявляти наполегливість у досягненні мети.

5. Мотиватор (Shaper) – командна роль, виконавець якої надає діям команди впорядкованої форми. Він направляє увагу членів команди на завдання, що стоять перед ними, і позначає пріоритети.

6. Робоча бджілка (comprany worker) – роль у команді, виконавець якої перетворює концепції і плани на робочі процедури, систематично і продуктивно виконує свої зобов'язання. Це людина, яка інтереси та потреби організації іноді ставить вище, ніж особистісні.

7. Керівник – командна роль, виконавець якої обирає шлях просування команди до спільних цілей, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів команди. Керівник визначає сильні і слабкі сторони команди і домагається ефективного застосування особового потенціалу кожного члена команди.

8. Постачальник – роль у команді, виконавець якої виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки і ресурси, наявні за межами групи. Налагоджує корисні для команди зовнішні контакти і проводить переговори.



Рис. 2. Розподіл ролей в групі (за Р. М. Белбіним)

14. Вправа «Командні ролі» (20 хв)

Мета: ознайомитися з командними ролями. В ігровій формі навчитися розрізняти зміст виконання ролі

Інструкція: група розбивається на кілька команд. Кожна команда обирає будь-які 3 командні ролі, які має невербальним способом продемонструвати іншим командам. Кожну роль демонструє один волонтер із команди, але щоразу волонтер різний. Інші команди мають впізнати, яку командну роль, за Мередітом Белбіним, було продемонстровано. Демонстрація відбувається по чергово по одній ролі кожною командою. Виграє та команда, яка набрала найбільше балів як у презентації, так і у відповідях. Модератор у цей час веде відкритий рахунок балів команд, записуючи їх на дошці. Командні ролі запропоновано нижче у матеріалах для ознайомлення.

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем у системному режимі. Більшою мірою реалізатори є типовими особами, чия вірність і інтерес збігаються з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на власних інтересах. Проте їм може не вистачати спонтанності, вони також можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони досягають успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійсниться і стосується справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки те, що хочуть, і нехтують завданнями, які вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що потрібно для справи. Хороші реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Важливою рисою координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і впевнений координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти, мудро використовують їх для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з великим світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, перебуваючи на чолі команди людей з різними навичками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їхнім девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях координатори можуть конфліктувати внаслідок різниці у поглядах з творцями.

ЕКСПЕРТ ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Їхньому вмінню передбачати усі заздрять. Вони є повільними в ухваленні рішень, адже надають перевагу чіткому обдумуванню ситуації. Їм приманні якості критичного мислення, проникливості, вмінню будувати причинно-наслідкові зв'язки. Вони рідко помиляються, є обізнаними у багатьох сферах, професіоналами своєї справи. Це особи, які пишаються власними компетентностями та знаннями у різних сферах. Вони відповідають власним іменем за якість наданих послуг, ефективність рішень та реалістичність прогнозів. Стараються не вникати у справи колег без наявних на те причин чи прохань. Часто спеціалізуються на вузькому колі питань та небагатьох сферах.

Функціональність. Експертів доцільно залучати до аналізу проблем та оцінювання ідей та пропозицій. Їм притаманне вміння аналізувати позитивні та негативні якості кожного процесу. Досить часто є надмірно критичними. Вони є хорошими стратегами. Вміють ефективно керувати колективом. Займають високі посади та досягають значних успіхів у побудові власної кар'єри. Їм не притаманне прийняття надмірно швидких рішень. Вони є хорошими експертами і рідко помиляються. Їх шанують в колективі, з ними радяться, з ними комфортно членам колективу. Їхній досвід дозволяє досягати зазначених показників і мотивує інших до якісного виконання обов'язків.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Вони мають високий ступінь довіри та підтримки від команди. Їх вирізняє високий рівень ввічливості, вони товариські, достатньо гнучкі та вміють легко адаптуватися до мінливих умов. Їм притаманний високий рівень толерантності.

Через вміння слухати дуже легко входять в довіру і можуть досягнути бажаних результатів від проведення переговорів. Характеризуються розвинутими якостями співчуття, співпереживання, бажання допомоги, толерантності, у зв'язку з чим мають високий ступінь підтримки в колективі. Їм досить складно ухвалювати рішення в умовах терміновості.

Функціональність. Роль дипломатів у колективі полягає в залагодженні та уникненні міжособистісних конфліктів, прагнення підвищувати рівень ефективності праці кожного працівника. Їхньому вмінню уникати конфліктів усі заздрять, хоча це й може збільшити час досягнення цілі. Дипломати рідко стають керівниками, а у випадку, коли стали все-таки керівниками, то мають велику підтримку в колективі. Вміють бути поєднувальним елементом у колективі.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють здатністю доводити справу до логічного завершення і чітко акцентують на деталях. Завжди думають, чи зможуть довести справу до завершення перед тим, як її розпочинати. Їхня система мотивації побудована на самовпливі та самомотивації. Вони вміють стримувати емоції. Зазвичай це інтроверти. Їм не до вподоби випадкові події. Не прихильники делегування, адже надають перевагу самостійному виконанню поставлених завдань.

Функціональність. Виконують завдання, сконцентрувавшись, та з високим рівнем акуратності. Розуміють ступінь терміновості та якості виконання. Є вмілими управлінцями завдяки дотриманню стандартів роботи, власній відповідальності, акуратності, точності, вмінню завершувати розпочату справу.

15. Вправа «Загадка Ейнштейна» (20 хв)

Мета: тренування навичок командної роботи

Матеріали: бланки з твердженнями

Інструкція: У групах по 3–5 осіб даємо загадку на час (15 хв) + 5 хв (обговорення)

А потім порівнюємо результати з правильною відповіддю.

Аналізуємо цінності «Що для мене було важливим в роботі в цій команді над цією загадкою? Які у мене спостереження за командною взаємодією?»

Учасникам необхідно розгадати загадку Ейнштейна за запропонованими твердженнями:

1. На вулиці стоять п'ять будинків.
2. Англієць живе в червоному будинку.
3. У іспанця є собака.
4. У зеленому будинку п'ють каву.
5. Українець п'є чай.
6. Зелений будинок стоїть відразу праворуч від білого дому.
7. Той, хто курить «Казбек», розводить равликів.
8. У жовтому будинку курять трубку.
9. У центральному будинку п'ють молоко.
10. Норвежець живе в першому будинку.
11. Сусід того, хто курить «Біломорканал», тримає лисицю.
12. У сусідньому будинку, в якому тримають коня, курять трубку.
13. Той, хто курить «Дукат», п'є апельсиновий сік.
14. Японець курить «Ленінград».
15. Норвежець живе поруч з синім будинком.

Хто п'є воду? Хто тримає зебру?

Слід додати:

- 1) кожен з п'яти будинків має свій колір;
- 2) жителі – різних національностей;
- 3) кожен житель утримує різних тварин, п'є різні напої і курить різні марки цигарок.

Ще одне зауваження: в утвердженні 6 праворуч означає справа щодо Вас.

Відповідь:

Будинок	1	2	3	4	5
Колір	Жовтий	Синій	Червоний	Білий	Зелений
Національність	Норвежець	Українець	Англієць	Іспанець	Японець
Напій	Вода	Чай	Молоко	Сік	Кава
Сигарети	Трубка	Біломорканал	Казбек	Дукат	Ленінград
Тварина	Лисиця	Кінь	Равлики	Собака	Зебра

16. Вправа «Таємниця Джованні» (20 хв)

Мета: тренування навичок командної роботи з врахуванням витрат часу

Інструкція: кожен член групи отримає одну або кілька карток, на кожній з яких написана одна фраза. (Кількість отриманих учасниками карток залежить від кількості осіб в групі.)

Показувати свою картку іншим забороняється.

На картках написані такі фрази:

- Джованні слухає музику тільки в стилі «кантрі».
- Джованні має алергію на кішок.
- Джованні не має волосся на голові.
- Джованні не має автомобіля.
- Джованні не вміє кувхарити.
- Джованні має прикрасу – каблучку з печаткою.
- Егон Айгенсінн є тренером Джованні.
- Егон Айгенсінн лежить у ліжку хворий грипом.
- Ліза Лонгбайн відсутня в місті, адже вона знімає свій перший фільм «Мисливець».
- Гаррі Пітбул – невинний.
- Джованні є надзвичайно марнославноим.
- Тітка Роза в Африці на сафарі.
- Джованні ніколи не їсть суп.
- Біля житла Марвіна немає дерев.
- Белло любить грати під ліжком Джованні.
- Белло не у воді.
- Джованні любить тварин.
- У Джованні є собака Белло, якій шість років.
- Егон Айгенсінн часто ходить в оперу.
- Пристрасть Гаррі Пітбула – випікати кекси.
- Ліза Лонгбайн любить діаманти.
- Гаррі Пітбул часто риболовить.
- Джованні придбав державні цінні папери.

Зачитується текст:

«Джованні Великий – знаменитий важкоатлет. Сьогодні він дуже схвилюваний, бо відмовився брати цчасть в показовому виступі, де буде його найлютіший суперник Гаррі Пітбулл. Джованні сказав: «Я не можу піти туди, поки я не знайшов це»».

Сюжет зрозумілий. Таємниця вже лоскоче нерви, змушує швидше бігати кров. І Ваше завдання, звичайно, – розкрити секрет Джованні. Зробити це можна, якщо звести всю наявну на картках інформацію.

Вся робота виконується усно. Заборонено записувати.

Завдання буде вважатися виконане, якщо буде отримано відповіді на три питання:

- що втратив Джованні?
- хто це викрав?
- де це знаходиться?

Робота повинна бути виконана максимано швидко.

Правильна відповідь:

Загублена перука. Її викрав Белло. Перука опинилася під ліжком.

Обговорення:

- як була організована робота;
- якою була атмосфера в групі під час роботи;
- як і на що витрачався час.

17. Вправа «Коло – трикутник – квадрат – спіраль» (20 хв)

Мета: допомагає учасникам замислитися про заходи щодо поліпшення діяльності своєї команди.

Інструкція:

1. Тренер малює на дошці або фліпчарті коло, квадрат, трикутник і спіраль. Кожного учасника він просить вибрати фігуру, яка йому найбільше подобається.

2. Після цього учасники об'єднуються в міні-групи відповідно до тієї фігури, яку вони обрали. Міні-групи отримують такі завдання:

– Люди, улюбленою фігурою яких є коло, як правило, добре вміють взаємодіяти з іншими і будувати відносини. Тому група людей, що вибрали коло, придумує, що можна зробити для того, щоб усередині команди завжди були добрі стосунки, щоб емоційна атмосфера завжди була позитивною, а команда – згуртованою.

– Люди, які обрали квадрат, як правило, люблять і вміють підтримувати порядок і структуру, для них важливим є виконання правил. Тому група «квадратів» придумує норми і правила, за якими має існувати хороша команда, що має необхідно для того, щоб в команді завжди були порядок і структура.

– Любителі трикутників – це люди, які добре знають свої цілі і вміють їх досягати. Тому міні-група з учасників, що вибрали трикутник, придумує заходи, які допоможуть команді швидше і ефективніше досягати цілей і завдань.

– Учасники, які обрали спіраль, як правило, творчі натури, іноді захоплені відірваними від реальності ідеями, але завжди готові придумати новий проект і дуже швидко реагують на щось нове. Тому група з цих людей придумує, як команді стати максимально творчою і швидко реагувати на зміни в зовнішньому світі.

3. Міні-групам дається 10 хвилин на підготовку. Після цього один учасник від кожної групи виступає і розповідає всім ідеї своєї групи.

Учасникам кожної міні-групи необхідно сформулювати чинники ефективності діяльності команди відповідно до своїх геометричних фігур:

– Квадрат – що допомагає підтримувати порядок і структуру.

– Трикутник – що допомагає досягати результатів.

– Коло – що допомагає команді підтримувати хороші людські відносини.

– Спіраль – що допомагає бути творчими і створювати нові ідеї.

18. Ділова-гра: Успішне делегування повноважень (20 хв)

Мета: навчитися правильно делегувати повноваження

Інструкція:

Адміністратор кафе «Води Логідзе» Матильда уважно оцінила себе і свою зміну та вирішила, що вона повинна делегувати підлеглим більше своїх обов'язків з таких причин.

1. Вона працює 60 годин на тиждень замість 40.

2. Через велике навантаження і спроб встигнути все вчасно у неї виникли дуже напружені відносини з деякими підлеглими.

3. Вона погано спить через постійні хвилювання і втому.

4. Вона розуміє, що, займаючись всім, вона не встигає займатися найголовнішим – розвитком і управлінням кафе.

Минулої ночі вона витратила три години, намагаючись скласти список обов'язків, які вона могла б делегувати сімом своїм підлеглим.

1. Щотижневий звіт, підготовка якого займає п'ятдесят хвилин. Цей звіт можна було б легко доручити Ізольді, але тоді Ізольда познайомиться з деякими цифрами виплат і взаєморозрахунків з постачальниками, які до цього часу не були відомі співробітникам. Хоча в цих відомостях і немає секрету, Матильда відчуває, що вона може втратити контроль, якщо всі будуть знати, що відбувається.

2. Щоденні наради, які Матильда завжди із задоволенням проводить. Грета з радістю взялася б за них – можливо, вона б проводила їх навіть краще, ніж Матильда. Але Матильда хотіла б залишити цю роботу собі, адже ці наради, на її думку, зближують її з підлеглими і спрощують спілкування. Ці наради займають зазвичай близько години.

3. Щоденна інвентаризація. Інвентаризація займає півтори години. Матильда вже намагалася делегувати цю роботу, але це завжди закінчувалося тим, що вона забирала її назад, оскільки бурчання підлеглих дратувало її більше, ніж можливість виконати цю роботу самостійно. Крім того, підрахунки іноді виявлялися неправильними, і їй все одно доводилося самій переробляти всю роботу. Як здається Матильді, необхідно передати цю роботу Давиду.

4. Відсилення комп'ютерною мережею замовлення постачальникам. Замовлення необхідно відсилати щодня о 16.00. Постачальників троє. Матильда відмовилася делегувати цю роботу, адже якщо замовлення зроблено недостатньо акуратно, то вона отримає догану від pana Кінзмарауліна (начальника). Арнольд робив би замовлення з великим задоволенням, і у нього на це є час.

5. Повсякденна 10-хвилинна доставка спеціального звіту в головний офіс. Матильда залишила цю роботу собі, бо це дає їй змогу випити кави і «пограти трохи в політику»: прояснити обстановку в компанії, послухати плітки, поспілкуватися з іншими менеджерами середнього (а іноді і вищого) рівня.

6. Вжиття дисциплінарних заходів. Матильда повинна вжити деяких дисциплінарних заходів щодо працівників, які постійно спізнюються на роботу. Матильда з радістю б передала це Вахтангу.

7. Підготовка щомісячного звіту. Звіт детально відображає досягнуті цілі і завдання і містить коментарі до досягнутих результатів. Матильда завжди робила це сама, причини, через яку вона не могла б делегувати цю роботу або частину її, – немає. Можна припустити, що Тамара впоралася б з цим. Складання звіту займає чотири години.

8. Рекомендації щодо зарплати. Матильда також повинна підготувати рекомендації щодо зарплати на наступний рік, і вона вважає, що Гоша зміг би допомогти їй в цьому.

Чи слід Матильді делегувати всі вісім обов'язків? Які саме, якщо такі є, їй слід залишити собі? Що ще їй слід взяти до уваги? Допоможіть Матильді прийняти рішення, з огляду на такі цілі:

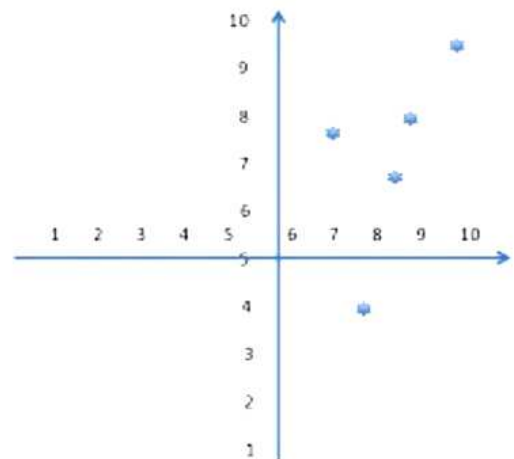
- 1) заощадити Матильді якомога більше часу;
- 2) звільнити її від незначних обов'язків;
- 3) поліпшити продуктивність і роботу кафе;
- 4) поліпшити імідж Матильди як адміністратора.

19. Підсумки: соціометрія «Декартові координати» (10 хв)

Мета: отримання зворотного зв'язку від учасників з вивченої теми, тренер розуміє рівень засвоєння, група отримала всі відповіді на питання з теми.

Пропонується підвести підсумки з пройденого блоку. Для цього на аркуші фліпчарта зображується система декартових координат. На осі X позначається рівень розуміння, при цьому 1 на осі позначає повне нерозуміння, 10 – повністю зрозумів, питань немає. На осі Y позначається рівень корисності отриманої інформації.

Після того, як кожен учасник відзначив своє місце на координатах, проводиться коротке обговорення: які питання залишилися, якщо низькі бали по осі X, а також, що необхідно для підвищення впевненості застосування асертивної типу поведінки, якщо бали по осі Y невисокі.



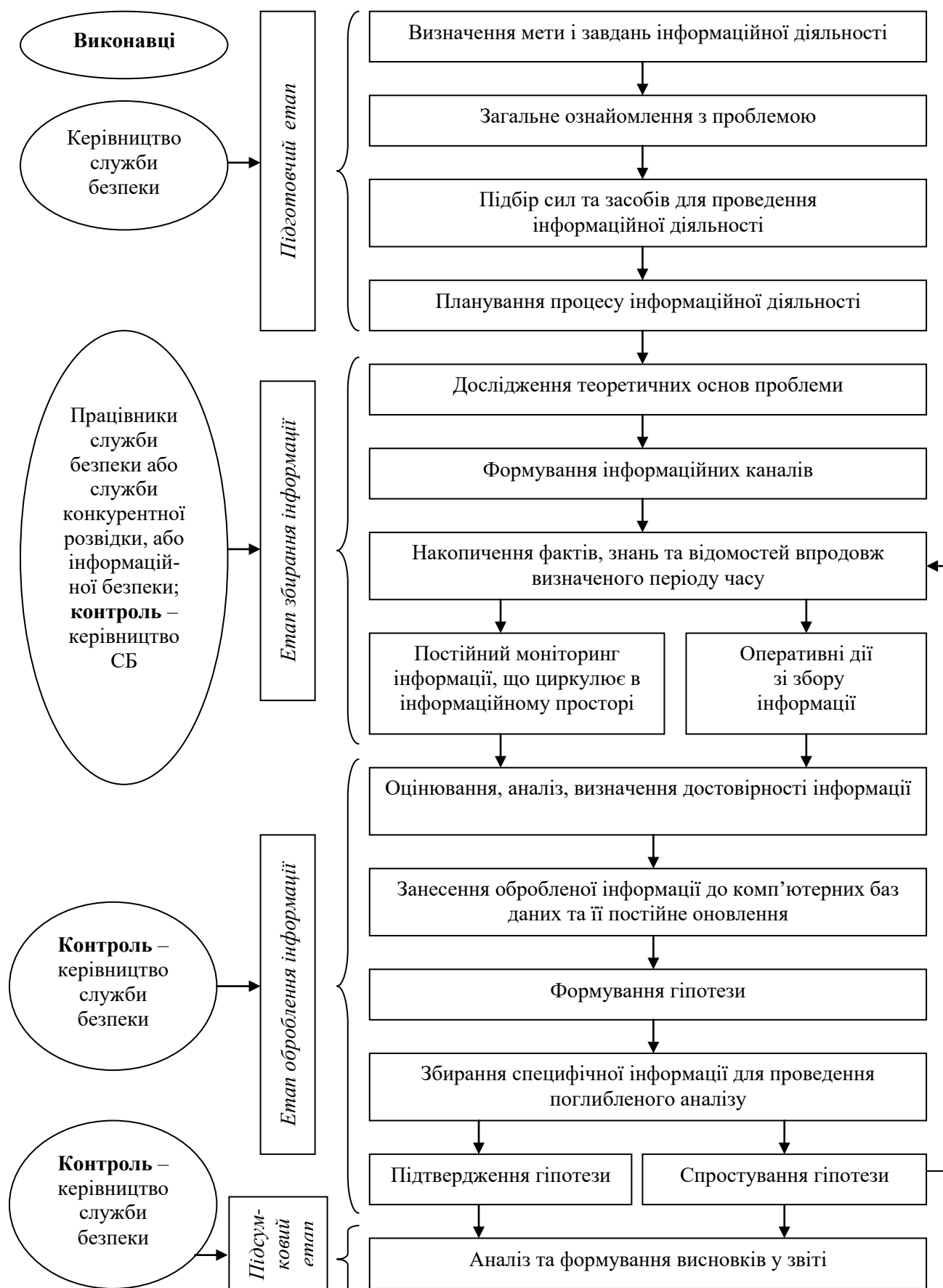


Рис. 3. Структура процесу інформаційної діяльності підприємств для досягнення необхідного рівня ЕБ

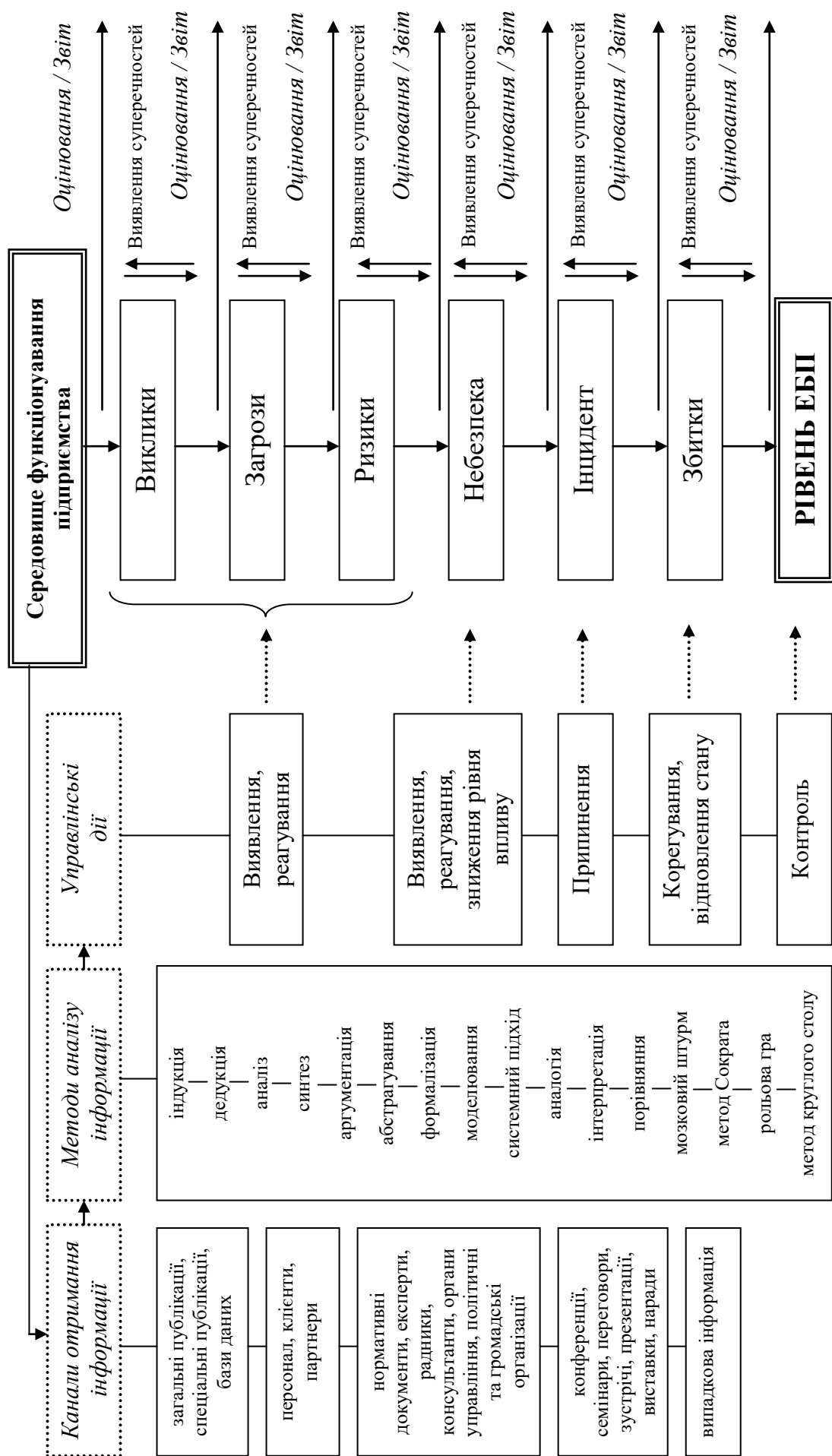


Рис. 4. Модель процесу інформаційно-управлінських заходів для нейтралізації впливу дестабілізуючих чинників на рівень ЕБП

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В. С. Консалтинг: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 432 с.
2. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Основи управлінського консалтингу: підручник. К.: Ліра-К, 2014. 336 с.
3. Бірюков Л. В., Маргуліс В. Г. та ін. Консалтинг в Україні. К., 1997. 62 с.
4. Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренкова Е. В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. М.: Викар, 2002. 192 с.
5. Бліхар В., Бліхар М., Копитко М., Омельчук О., Башук В., Живко З., Вінічук М., Стадник М. Національна безпека держави: філософсько-правовий і соціально-економічний аналіз: монографія. Хмельницький: В-во ХУУП ім. Л. Юзькова, 2021. 404 с.
6. Вебер А. В. Knowledge – технологии в консалтинге и управлении предприятием. СПб.: Наука и техника, 2003. 172 с.
7. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 244 с.
8. Воронкова А. Е., Отенко В. І., Воронков Д. К., Свіридов О. В., Рибаківа Т. О. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Харків: «ІНЖЕК», 2010. 484 с.
9. Гончарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 136 с.
10. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. Економіка та управління національним господарством. Actual problems of economics. № 2(164). 2015. С. 136–141.
11. Економічна безпека держави: навч.-метод. посіб. / З. Б. Живко, О. В. Черевко, М. І. Копитко, Н. В. Зачосова, М. О. Живко та ін.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 240 с.
12. Економічна безпека: навч. посібник. В. І. Франчук, Л. В. Герасименко, В. О. Гончарова, З. Б. Живко та ін.; за ред. В. І. Франчука. Львів: Вид-во ЛьвДУВС, 2010. 244 с.
13. Економічна безпека підприємств: підручник / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін.; К.: Алерта, 2011. 704 с.
14. Економіко-правовий аналіз та аудит: навч. посібник / З. Б. Живко, С. І. Ніколаюк, Л. Л. Осипчук та ін.; за ред. З. Б. Живко. Львів: Вид-во ЛьвДУВС, 2010. 342 с.
15. Живко З. Б. Логістика: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 192 с.
16. Живко З. Б. Управлінські інформаційні системи в обліку, аналізі та аудиті: навч. посібник / В. С. Рудницький, Т. В. Давидюк, С. М. Деньга, І. І. Стеців, З. Б. Живко. К.: УБС НБУ, 2015. 242 с.
17. Живко З. Б., Томаневич Л. М., Дудюк В. С., Копитко М. І. Менеджмент безпеки персоналу: конспект лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2012. 204 с.
18. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
19. Живко З. Б., Пушак Я. Я. Поглинання та рейдерство в ринковій економіці: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 304 с.
20. Живко З. Б., Святюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
21. Живко З. Б., Керницька М. І. Соціально-економічна безпека: навч. посібник для самост. вивч. дисц. Львів: Ліга-Прес, 2008. 345 с.
22. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 212 с.
23. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 252 с.
24. Керницький І. С., Живко З. Б., Копитко М. І. Безпека масових заходів: курс лекцій; за ред. М. І. Копитко. Львів: Ліга-Прес, 2015. 180 с.
25. Керницький І. С., Живко З. Б., Копитко М. І. Конкурентна розвідка: курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2015. 388 с.
26. Керницький І. С., Зачек О. І., Сенік В. В., Магеровська Т. В., Копитко М. І., Когут В. М. Сучасні інформаційні технології та їх використання в науковопедагогічній діяльності: навч. посібник; за ред. проф. Керницького І. С. Львів: ЛьвДУВС, 2013. 264 с.
27. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 156 с.

28. Конкурентна розвідка: курс лекцій / Цимбалюк М. М., Керницький І. С., Живко З. Б., Копитко М. І.; за ред. проф. І. С. Керницького. Львів: Ліга-Прес, 2013. 264 с.
29. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / укладач: С. І. Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.
30. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151–159.
31. Копитко М. І., Вйонцек О. С. Напрями вдосконалення регулювання сфери обміну знаннями в Україні з позиції економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2016. Вип. 1. С. 59–70.
32. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Ключові аспекти впливу індустрії 4.0 на економічну безпеку держави. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4 (14). С. 117–122.
33. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2016. Вип. № 9–1. С. 86–91.
34. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2016. Вип. 2. С. 187–200.
35. Копитко М. І., Левків Г. Я. Проблеми забезпечення безпеки освітньої сфери в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 51–58.
36. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2017. № 46. С. 4–15.
37. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як старегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 83–89.
38. Копитко М. І., Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2018. Вип. 2. С. 156–168.
39. Копитко М. І., Прихідько С. М. Специфіка використання технологій управління у процесі діяльності приватних охоронних структур. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Вип. 49. 2018. С. 74–77.
40. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 162–172.
41. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 75–81.
42. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як старегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 83–89.
43. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
44. Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування: практикум. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 121 с.
45. Kopytko M., Nikonenko U., Zaverukha D. Features of the formation of Industry 4.0 and its impact on the economic security of the state in the conditions of the development of the digital economy. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: Monograph. Prague: Nemoros s.r.o., 2022. 15–21 pp.
46. Коростельов В. А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 252 с.
47. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 104 с.
48. Кросман Ф. Як заробити на консалтингу. СПб.: Питер, 2001. 240 с.
49. Лаптев С. М., Алькема В. Г., Сідак В. С., Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія; за ред. Копитко М. І. К.: Університет «КРОК», 2017. 508 с.
50. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2005. 381 с.
51. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем: екон.-теорет. аналіз. Х. : Право, 2008. 279 с.
52. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / Штангрет М. Й., Керницький І. С., Копитко М. І., Живко З. Б.; за ред. М. І. Копитко. Львів: Ліга-Прес, 2012. 170 с.
53. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посібн. / З. Б. Живко, О. Б. Баворовська, М. О. Живко, Л. М. Плахотнюк, Х. З. Босак; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: Ліга-Прес, 2011. 228 с.
54. Менеджмент персоналу: навч. посібник / З. Б. Живко, І. Ю. Копелєв, І. Б. Гапій, М. О. Живко, І. М. Горбан. Львів: Ліга-Прес, 2013. 380 с.

- 55.Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн. К.: Знання, 2013. 287 с.
- 56.Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
- 57.Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навч.-метод. посіб. / З. Б. Живко, О. В. Черевко, Н. В. Зачосова та ін.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с.
- 58.Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б., Керницька М. І., Живко М. О. Економічна безпека підприємств, організацій, установ: навч. посібник. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
- 59.Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг / укл. Колісник Г. М. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. 100 с.
- 60.Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / А. С. Чкан, К. В. Сухарева. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 56 с.
- 61.Охріменко О. О. Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
- 62.Подра О. П., Левків Г. Я., Копитко М. І. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 136–140.
- 63.Посадский А. П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 1999. 240 с.
- 64.Семеняк І. В., Мангушев Д. В. Основи управлінського консультування: навч. посібник: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. 128 с.
- 65.Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
- 66.Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
- 67.Спільник І. В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156
- 68.Лихолат С. М., Живко З. Б., Гапій І. Б., Яцик М. Р. Управління персоналом: навч. посібник. Львів: Ліга-Прес, 2014. 428 с.
- 69.Фінансова безпека: навч. посіб. / З. С. Варналій, З. Б. Живко, Р. Р. Білик та ін.; за ред. З. С. Варналія. Львів: Ліга-Прес, 2018. 300 с.
- 70.Фінансовий менеджмент: навч. посібник; за наук. ред. С. В. Князя. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 224 с.
- 71.Франчук В. І., Живко З. Б., Керницька М. І. Соціально-економічна безпека: практикум. Львів: Ліга-Прес, 2009. 105 с.
- 72.Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

Копитко Марта Іванівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук
та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки
(розділи 1, 3, додатки)

Живко Зінаїда Богданівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Інституту управління, психології та безпеки
(розділи 6, 7)

Франчук Василь Іванович,
доктор економічних наук, професор, проректор
(розділ 4)

Бліхар В'ячеслав Степанович,
доктор філософських наук, професор,
директор Інституту управління, психології та безпеки
(розділ 5)

Мельник Степан Іванович,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів та обліку
Інституту управління, психології та безпеки
(розділ 2)

УПРАВЛІНСЬКЕ ТА БЕЗПЕКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

*Навчальний посібник
у схемах і таблицях*

Редагування *Андріана Кузьмич-Походенко*

Макетування *Андрій Радченко*

Друк *Іван Хоминець*

Підписано до друку 10.11.2022.
Формат 60×84/8.
Папір офсетний. Умовн.-друк. арк. 30,72.
Зам. № 38-22.

Львівський державний університет внутрішніх справ
вул. Городоцька, 26, Львів, 79007, Україна

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.