

вання премій, тобто до їх відома потрібно довести, що виконання певного обсягу робіт (і певної кількості) вплине на розмір їх доходів.

Отже, оцінка ефективності менеджменту персоналу є складним багатоаспектним питанням. Адже саме ефективність менеджменту персоналу можна ототожнювати з успішністю організації, якщо всі працівники докладають зусилля для досягнення певної мети. Ефективність у вигляді кількісних показників показує, що управлінський персонал здійснює необхідні, важливі дії у правильному напрямі. У практиці України надається перевага вимірюванню ефективності за соціально-економічними показниками. При цьому економічна ефективність характеризує ступінь досягнення мети підприємства шляхом результативного менеджменту персоналу на основі принципу раціонального підходу до витрат ресурсів, соціальна ефективність характеризує ступінь задоволення потреб та інтересів найманих працівників.

Практична значимість викладених методів підвищення ефективності менеджменту персоналу дозволяє зберегти та примножити наявні ресурси підприємства, раціонально використовуючи фінансові фонди.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами : [пер. с англ.] / Амстронг М. ; под. ред. Мордовина С. К. – 8-е изд. – С.Пб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом / Егоршин А. П. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
3. Кайнова Т. В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства / Кайнова Т. В. // Проблеми науки. – 2008. – № 5. – С. 27–31.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
5. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 16. / Мордовин С. К. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
6. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом / Перетятко А., Таряник А. // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 42–45.
7. Управление персоналом организаций / под ред. Кибанова А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 512 с.
8. Чухно А. А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы и закономерности развития / Чухно А. А. // Економіка України. – 2006. – № 11. – С. 48–55.

УДК 061.66:330.112(477)

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ПОТЕНЦІЙНИМИ КЛІЄНТАМИ

О. В. Бондар, кандидат економічних наук

Управління взаємовідносинами підприємства з клієнтами – важливий напрям управління його ефективністю. Консалтингове підприємство повинно налагоджувати, планувати та керувати взаємодією з клієнтами.

Ділові взаємовідносини можуть бути визначені як тривалий процес, у ході якого дві організації формують спільні соціальні, еко-

номічні зв'язки з метою зниження витрат та/або підвищення рівня цінності взаємовідносин, таким чином досягаючи взаємної вигоди. Підприємства вступають у взаємовідносини один з одним, щоб оптимально використовувати власні ресурси.

Для консалтингового підприємства взаємовідносини зі споживачем мають багатоаспек-

тний контекст, але доцільно виокремити два основних аспекти – економічний і неекономічний [1, с. 32]. Економічний – це зниження трансакційних витрат, прямих витрат консалтингового підприємства на власний маркетинг (реклама тощо) за рахунок отримання додаткових маркетингових переваг від синергетичного ефекту взаємодії зі своїми клієнтами.

Для консалтингових підприємств дуже важливим є інформаційний потенціал, який пов'язаний із можливістю отримання додаткової інформації у процесі взаємодії (дані про ринок, зміни попиту, професійні знання, пропозиції, тощо). Вся корисна інформація, яку отримує від клієнтів консалтингове підприємство, може бути використане з метою оптимізації процесу постачання послуги і впливу на ефективність прийнятих рішень.

Неекономічна цінність взаємовідносин полягає у сполученні стратегічних, соціальних і деяких економічних вигод від розвитку взаємодії. Ці ефекти пов'язані з формуванням унікальних переваг для сторін і є досить цікавими в аспекті їх оцінки та визначення ролі у підвищенні конкурентоспроможності компанії. Сторони, які розвивають взаємодію, підвищують стабільність співпраці, впевненість у отриманні доступу до необхідних ресурсів, удосконалюють свої здібності.

Соціальний аспект взаємодії пов'язаний із можливостями створення довірчих, відкритих і, отже, більш ефективних взаємовідносин. Наприклад, орієнтація на досягнення конкурентної переваги на основі взаємодії між консалтинговим підприємством і клієнтом веде до поступового створення унікальної культури взаємовідносин, простішої реалізації консалтингових проектів і досягнення максимального ефекту.

Основна вимога клієнтів консалтингового підприємства – допомогти їм у створенні конкурентних переваг. Для цього клієнт бажає здійснити специфічну інтелектуальну інвестицію, яку має консалтингове підприємство. Але щоб ця специфічна інвестиція дійсно була ефективною, необхідне взаємне розуміння сторін стосовно її необхідності та співпраця щодо її реалізації. Рівень розвитку співпраці між консультантом і клієнтом залежить від

рівня розвитку здатності консалтингового підприємства до управління взаємовідносинами та орієнтації клієнта на їх розвиток [2, с. 77].

У процесі дослідження було сформульовано задачу – визначити рівень і ефективність взаємовідносин консалтингового підприємства зі своїми клієнтами. Очевидно, що завдання у повному обсязі не може бути вирішене у суто кількісному аспекті, зважаючи на складну природу взаємовідносин. Але, на нашу думку, можливо, принаймні при першому наближенні, кількісно визначити деякі важливі економічні сторони цього процесу, зокрема результативність взаємовідносин. Ідея методу проста – зіставити кількість результативних контактів між консультантом та j -м клієнтом з їх загальною кількістю.

З цього приводу пропонується така методика. У постановці завдання вихідні умови полягають у такому: досліджуються ділові контакти між консультантом та j -м клієнтом за період часу T ; N_0 – кількість зареєстрованих контактів за період T з усіма клієнтами ($j = 1, 2, \dots, n$); N_1 – кількість зареєстрованих контактів на всій множині клієнтів, які завершилися укладанням угоди; N_{0j} – кількість зареєстрованих контактів за період T із j -м клієнтом; N_{1j} – кількість зареєстрованих контактів із j -м клієнтом, які завершилися укладанням контрактів.

Уведемо позначення таких похідних показників:

d_{1j} – питома вага результативних контактів з усіх зареєстрованих за період T з j -м клієнтом; $d_{1j} = N_{1j} / N_{0j}$;

d_{2j} – питома вага всіх контактів з j -м клієнтом у кількості всіх контактів на множині всіх клієнтів; $d_{2j} = N_{0j} / N_0$;

d_{3j} – питома вага результативних контактів з j -м клієнтом у загальній кількості результативних контактів за період T ; $d_{3j} = N_{1j} / N_1$;

d_{4j} – питома вага доходу від j -го клієнта за період T у вартості контрактів з усіма клієнтами – (E_0); $d_{4j} = e_j / E_0$, де e_j – дохід від вартості контрактів з j -м клієнтом.

Уведемо показник K_j , який відображає ефективність взаємовідносин, а точніше, контактів консультанта з j -м клієнтом. Його кількісна оцінка може визначатися таким чином:

$$K_j = \frac{d_{1j} + d_{2j} + d_{3j} + d_{4j}}{4}. \quad (1)$$

Тоді $0 \leq K_j \leq 1$; чим більше значення K_j , тим вища ефективність взаємодії з j -м клієнтом. Вагові коефіцієнти λ_i ($i = 1, 2, 3, 4$) для d_{ij} не вводяться, оскільки, на нашу думку, показники d_{ij} є рівнозначними. Інтегральна оцінка ефективності взаємовідносин на всій множині клієнтів визначається таким чином:

$$K = \frac{\sum_{j=1}^n K_j}{n}, \quad (2)$$

де n – кількість клієнтів консалтингового підприємства.

Запропоновані показники визначають: 1) місце j -го клієнта у комерційній діяльності консалтингового підприємства; 2) результативність співпраці підприємства з j -м клієнтом і загальну результативність взаємовідносин із клієнтами. В цьому випадку йдеться не про економічну ефективність, а про результативність, яка в певній мірі характеризує і ефективність.

Відзначимо, що методика дозволяє оцінити результативність роботи консультантів, які відповідають за переговорний процес з j -м клієнтом за результативністю переговорів і за вартістю контрактів, які він вніс у консалтингову компанію.

Практика доводить, що супроводження проекту дає додаткові можливості консультанту і клієнту опрацювати та вирішити всі проблемні питання, що можуть виникнути вже після проведення консультацій і отримання головних порад. Координацію робіт і управління проектом у клієнта може здійснювати спеціально призначений працівник, наділений проектними повноваженнями.

Для якісного управління консультаційним проектом формується досье, в яке входять технічне завдання, матеріали за процедурою вибору консалтингового підприємства (консультанта), контракт, календарний план робіт; результати моніторингу, проміжних оцінок,

графік платежів і копії платіжних документів [3, с. 154].

До ефективних засобів взаємодії і встановлення зворотного зв'язку консультанта і клієнта належать:

1) робочі плани та звіти:

- аналіз реалізації робочих планів;
- проміжні звіти;
- короткі звіти з ключових питань;
- повний звіт за проектом (ідеї, аналіз, висновки, рекомендації);
- резюме для керівництва;
- звіти для публікації;

2) презентації, що проводять консультанти, за наслідками реалізації етапів проекту.

Права консультантів під час роботи з документами та персоналом організації необхідно погодити заздалегідь, розмежувати напрями роботи та відповідальність зовнішнього консультанта та співробітників організації. З метою ефективного використання послуг консультанта необхідно проводити регулярні зустрічі з консультантами для узгодження подальших кроків і оцінки результатів, постійно їх контролювати. Залучена до проекту команда клієнта повинна переймати навички та знання консультантів, щоб згодом мати можливість виконати подібну роботу самостійно.

Наявність заздалегідь розробленого плану сприяє ефективному впровадженню пропозицій, дозволяє зменшити опір змінам, що зачіпають деякі особисті або групові інтереси, пов'язані з незадовільним управлінням проектом з боку керівництва клієнта та консультантів. Механізм упровадження бізнес-проекта включає:

1) обговорення з керівництвом клієнта рекомендацій та їх підтримку;

2) формування (за участю консультантів) команди з фахівців організації клієнта зі спеціальними повноваженнями для впровадження узгоджених і схвалених керівництвом пропозицій;

3) кошторис можливих витрат, пов'язаних із упровадженням рекомендацій, і визначення джерел їх покриття;

4) використання допомоги консультантів для впровадження рекомендацій.

Після закінчення проекту клієнт проводить завершальну зустріч з консультантами, на якій дається остаточна оцінка виконаній роботі, клієнт отримує відповіді на питання, що виникли в процесі реалізації пропозицій, а консультанти переконуються у правильному розумінні їх рекомендацій. Визначаються перспективи подальшої співпраці. Потім відповідальний за проект у клієнтській організації остаточно оформлює дос'є, доповнивши його:

- коротким звітом про виконану роботу;
- оцінкою витрат на реалізацію;
- оцінкою проекту та якості робіт.

Дос'є проекту закривається після затвердження його керівником організації клієнта.

Важливим моментом взаємодії консультанта і клієнта є контроль виконання проекту, який здійснюють як клієнт, так і сам консультант у ході проекту (моніторинг) і після його завершення (оцінка результатів). Під час моніторингу визначається перш за все відповідність поточної діяльності консультанта погодженому технічному завданню. Його здійснює, з одного боку, керівництво консалтингової фірми, а з іншого – клієнт.

Оцінку результатів роботи консультантів можна здійснювати за допомогою таких основних методів.

Перший з них – порівняння діяльності консультанта з вимогами до його роботи, визначеними в контракті, при цьому повинна бути надана об'єктивна оцінка повноти та якості виконання завдання. Клієнт повинен визначити, наскільки консультант дотримується визначених меж завдання. Проте, якщо він і виходить за ці межі, клієнт усе одно може високо оцінити кваліфікацію консультанта. І навпаки, якщо консультант дуже точно дотримується рамок завдання, клієнт може витратити багато сил на адаптацію проекту до ситуації, що змінилася.

Другий метод – оцінка внеску консультанта в підвищення економічної ефективності роботи організації клієнта. Результати його роботи повинні відбиватися на прибутку, а також на інших фінансових показниках. Складність цього методу оцінки роботи консультантів полягає не тільки в складності розрахунків економічного ефекту взагалі, але й у визначенні

тієї частки, яка виникає саме завдяки роботі консультантів. Крім того, в консалтингових проектах, орієнтованих на довгострокові цілі, ефект може накопичуватися протягом достатньо тривалого часу і виявлятися у фінансових результатах лише опосередковано.

Третій метод – визначення реальних змін, що виникли в результаті використання консультанта (нові можливості персоналу організації, нові системи управління, новий стиль корпоративної поведінки, нові програми, нові проекти).

Оскільки консультаційний проект базується на сумісних діях клієнта і консультанта, то неготовність до співпраці будь-якої зі сторін призводить до незадоволеності співпрацею, знижується якість виконання консультаційного проекту. Контроль повинен бути безперервним. На кожному етапі консультаційного проекту клієнт і консультанти порівнюють результат досягнутого з бажаним за такими критеріями: термін виконання консалтингових робіт, фінанси, інформація, якість, організація процесу консультування, використовуючи при цьому дані звітності клієнта, звітів консультантів тощо. Проміжні звіти є інструментом контролю за ходом виконання робіт за контрактом. На основі завершальних звітів проводиться оцінка отриманих результатів [4, с. 133].

За нашими спостереженнями, невдачі консультаційних проектів пов'язані, зокрема, з незнанням або недотриманням клієнтом певних правил. Провідна роль в управлінні консультаційним проектом належить клієнтові. Він оплачує час консультанта, а тому повинен максимально використовувати знання та досвід висококваліфікованих фахівців. Передумовами ефективного управління та успішної реалізації консультаційного проекту є:

- знання процедури пошуку та вибору консультаційної фірми (консультанта);
- узгодження сторонами і включення в контракт формулювання проблеми, обсягів і термінів виконання роботи. Доречно погодити обов'язки сторін відповідно до обраної моделі консультування, принципів оплати праці тощо;

- формування команди для роботи щодо реалізації проекту з фахівців високого професійного рівня;
- оперативна обробка, аналіз інформації, управління і контроль за ходом реалізації проекту.

Доведено, що консалтингова компанія у своїй діяльності повинна реалізовувати принцип «цінності взаємовідносин з клієнтом», який є базою для формування стратегічного ресурсу – здатність підприємства встановлювати ефективні взаємовідносини з клієнтом і вміння керувати ними з вигодою для себе і клієнта. Створення і підтримка взаємовідносин є взаємовигідною передумовою для створення ефективних партнерських стосунків. Реалізація бізнес-послуги як адресного продукту – тривалий процес, який здійснюється тільки

протягом переговорів і укладання угод щодо співпраці, а не купівлі готового продукту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон. – С.Пб. : Питер, 2001. – 384 с.
2. Куш С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С. П. Куш. – С.Пб. : Изд-во СПбГУП, 2008. – 435 с.
3. Маккхем К. Управленческий консалтинг : [пер. с англ.] / К. Маккхем. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
4. Котлер Ф. Хаотика: Управление та маркетинг в эпоху турбулентности / Ф. Котлер, Дж. А. Каслионе ; [пер. з англ. під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського]. – К. : Хімдіс, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.

УДК 65.015.3:004.4:334.716

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Д. В. Дячков

Сучасний стан економічного розвитку країни значною мірою визначається динамічністю високотехнологічних галузей народного господарства. При цьому стратегічного значення набуває розвиток інформаційно-комунікаційного комплексу, що сприяє забезпеченню науково-технічної і економічної незалежності країни, а також економічної та інформаційної самодостатності суб'єктів господарювання.

Адаптація до динамічних змін ринку та вибір оптимальної стратегії розвитку набувають визначального значення в діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Актуалізація процесів формування та використання інформаційних ресурсів як головних чинників подолання ентропійних явищ у процесі управлінської діяльності зумовлюють необхідність їх кількісного та якісного вираження шляхом розробки методів оцінки інфор-

маційного потенціалу соціально-економічної системи. У свою чергу, оцінка інформаційної діяльності підприємства та безпосередньо інформаційних процесів, що її визначають, є одним з найскладніших завдань сучасної системи менеджменту.

Складність зазначеної проблеми насамперед полягає у багатоаспектності її подання. Термін «інформаційний потенціал» не має широкого розповсюдження в сучасній економічній літературі. Однак найчастіше він використовується в невизначено якісному значенні та практично не має обґрунтованої взємоув'язаної системи показників та цілісності методики їх розрахунків.

Дослідженню проблем інформатизації управління, формуванню інформаційного потенціалу, визначенню методів його оцінки присвячені праці таких учених, як А. Казанцев,