



*Шеремет П.Т.,  
старший викладач кафедри міжнародної  
економіки і права Донецького державного  
університету економіки і торгівлі  
ім. М. Туган-Барановського*

### КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОМУ МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

В статті надаються результати досліджень щодо використання прикладного програмного забезпечення консалтинговими фірмами, при цьому програмне забезпечення розглядається як засіб підвищення якості виконання процесу управлінського консультування.

В останній час стало звичайним звертання підприємців до консалтингових фірм з метою вирішення управлінських проблем на підприємстві. Однак трапляються випадки, коли консультанти, у тому числі і найбільш відомі міжнародні компанії, роблять помилки, що негативно впливає на подальшу діяльність підприємства-замовника послуг. Ці негативні явища не можуть не помітити і самі консультанти. Партнер компанії Ward Howell International Ю.Барзов у своєму інтерв'ю висловлюється про зниження професійності серед консультантів, що призводить до більш значних наслідків ніж незадовільність клієнтів. [2] Це, на його думку, зумовлено такими факторами:

– значна кількість помилок, які вже встигли наробити великі компанії, які мають значну репутацію;

– послуги, які виконуються іноземними компаніями на вітчизняному ринку, не достатньо адаптовані до місцевих умов або зовсім не працюють, або призводять до помилок.

Вирішення проблем підвищення професійності консультантів з управління протягом всього періоду розвитку цього виду діяльності розглядалось багатьма іноземними та вітчизняними вченими та ведучими фахівцями цієї галузі, такими, як М.Кубр, С.О'Донелл, Я.Лейманн, А.Посадський, А.Пригожин та ін. В їх роботах розглядаються основні методичні підходи щодо технології проведення консультаційного процесу, але використання в цьому процесі засобів нових комп'ютерних технологій та їхнього математичного забезпечення не зазнало належної уваги. Тому метою даної статті є аналіз застосування прикладного програмного забезпечення у консалтингових фірмах та його опис стосовно використання як засобу підвищення ефективності виконання консультаційного процесу.

Розвиток світового управлінського консультування у сучасний період спостерігає тенденції заволодіння нових територій для функціонування на ринках Східної Європи, Азії, Індії. Провідні консультаційні фірми розвинутих країн від цього процесу отримують більше третини своїх прибутків. Серед найбільш прибуткових у теперішній час визначається консультування соціального та державного секторів, послуги з “public relations”. За даними бюлетеня “Consultants News” середньогалузевий щорічний темп приросту у світовому управлінському консультуванні за останні десять років складає більше 10%. [1]

Як основну причину такого стрімкого розвитку послуг управлінського консультування на світовому ринку можна назвати умови, що склалися у світовому господарстві. Це:

- загальна тенденція глобалізації бізнесу;
- бурхливий розвиток індустрії інформаційних технологій;
- існування на даному етапі багатого досвіду консультантів у вирішуванні різних проблем, можливість його використання як конкурентної переваги у боротьбі на ринках діяльності.



Ці ж самі умови сприяли і розвитку управлінського консультування в Україні. За даними Асоціації “Укрконсалтинг” зараз в Україні нараховується майже 400 вітчизняних консалтингових фірм, серед яких 42% займаються виключно управлінським консультуванням, 30% - фірми, які послугам з консультування присвячують 80% загального обсягу діяльності. Одна третина учбових організацій мають власні консалтингові підрозділи. [4] Відсутність статистичної інформації не дозволяє в грошових одиницях оцінити цей вид діяльності з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості.

Однак зразок стану і ролі цієї галузі в соціально-економічній системі країн з розвинутою економікою вказує на те, що розширення ринку консультаційних послуг в Україні є дуже перспективним напрямком, але його розвиток залежить, поперед за все, від росту професійності самих спеціалістів з управлінського консультування.

Практика показує, що найбільш важливим для 87% клієнтів є високий рівень професіоналізму робітників консультаційної фірми, при цьому клієнти в першу чергу аналізують імідж фірми і досвід її роботи на ринку. Наступним значимим фактором є плата за послуги і складає 26% клієнтів, що було запитано. Репутація консалтингової фірми, досвід її діяльності важливі для 23% клієнтів, приблизно 18% клієнтів головною вимогою називають гарантію конкретних результатів та 22% при виборі консультаційної фірми керується рівнем якості наданих послуг. При цьому переважна більшість клієнтів визначає його як: оперативність, достовірність, точність, повнота і релевантність одержуваної від консультанта інформації. [1]

Одним з якісних показників професійності консультантів є вільне володіння не тільки теоретичними та практичними навичками щодо предмету консультування, але й вміння застосування до консультаційних процесів теорії економіко-математичних методів та сучасних засобів комп'ютерних технологій.

Необхідність їх використання зумовлена ще й тим, що рівень функціонування і якості послуг консультаційних фірм значною мірою залежать від повноти, достовірності, актуальності науково-технічної інформації, що в теперішній час можна забезпечити тільки завдяки новим комп'ютерним технологіям. Розглянемо ще декілька напрямків використання комп'ютерних програм, які забезпечать підвищення ефективності діяльності консультантів.

Специфіка роботи консультаційних фірм потребує наявності не тільки основного центрального довідково-інформаційного фонду в цілому всієї фірми, де потрібні документи повинні комплектуватися, зберігатися та оброблятися, але й наявності локальних фондів окремих консультантів. Локальні фонди повинні містити певну сукупність документальних масивів, вузькоспеціалізованих документів щодо консультування окремих клієнтів та прикладних програм і знаходитися на персональному комп'ютері постійного користувача, але зв'язаного з центральним фондом комп'ютерною мережею.

Всі інформаційні фонди консультативних фірм мають тенденцію до безперервного кількісного росту, який супроводжується або зміною у них даних, або збільшенням у них числа документів, що рідко використовуються. Тому для більш ефективного використання довідково-інформаційних фондів необхідно, крім систематичної обробки документів взагалі та знищення з його складу або архівації документів, які рідко використовуються, застосовувати пошукові програми, які дозволяють за короткий час знаходити актуальну інформацію.

Дуже важливим є під час виконання якогось процесу навчання клієнтів або підвищення кваліфікації застосовувати програмне забезпечення щодо візуального супроводження демонстраційного матеріалу. При цьому чим вище кваліфікація консультанта, тим він більше заінтересований у нових слайдах. Ціль управління цим процесом є в тому, що кожен консультант



має знати всі слайди центрального фонду консалтингової фірми, використовувати у своїй роботі їх обов'язковий перелік та самостійно доповнювати цей перелік розробленими ним новими слайдами.

Крім елементів діяльності щодо організації функціонування консалтингової фірми, окремо слід виділити безпосередньо сам процес здійснення консультативних послуг з управління, тобто його організаційно-економічний механізм. Наприклад, часто виконується послуга з аналізу чуттєвості бізнес-ситуацій.

Бізнес-ситуація характеризується декількома припущеннями, на основі яких приймаються рішення у процесі діяльності будь-якої організації. Ймовірність одних припущень може бути досить високою, тоді як інші можуть бути недостатньо точними. Бізнес-ситуація повинна підтверджувати логічні припущення, які були взяті за основу чисельних значень, урахувати ступінь чуттєвості результатів аналізу до змін у початкових даних. Тобто, змінюючи початкові дані, консультант повинен вміти визначати, наскільки конкретні показники чуттєві до змін у початкових припущеннях. Для цього необхідно вивчити основну структуру ситуації, визначити кількісні характеристики факторів, які впливають на основні показники діяльності торговельного підприємства, та проаналізувати кожний фактор. Це дозволить визначити рівень довіри щодо точності впливу цих факторів. При цьому ці фактори можуть виражатися змінними показниками і в одних випадках точність оцінки буде практично не мати ніякого значення, а в інших – а навпаки, адже незначні зміни при оцінці можуть мати значний вплив на результат. Аналіз чуттєвості дозволяє визначити ступінь важливості окремих припущень і необхідно зосередити увагу на точності найбільш важливих факторів. [3]

Складність аналітичного процесу полягає у тому, що потрібно виконувати громіздкі розрахунки з різними значеннями одних і тих же факторів і мати всі результуючі варіанти для порівняння. Проблема вирішується засобами пакету прикладних програм MS Excel, яка має інструменти і функції, за допомогою яких можна виконувати дослідження факторів за короткий час. Один з таких інструментів – це сценарії, які допомагають управляти вхідними даними для виконання бізнес-аналізу. Згідно зі звітом консультант може порівняти результативні дані та робити суб'єктивні висновки щодо рівня ризику рішення, яке потрібно прийняти.

Аналіз чуттєвості за допомогою диспетчера сценаріїв під час дослідження бізнес-ситуації дозволяє виділити саме ті фактори ділової активності, які мають значний вплив на результати діяльності підприємства. Але це не єдиний програмний засіб для рішення подібних завдань.

Консультативний процес буде виконано більш ефективно завдяки програмі Microsoft Project. Вона дозволяє реалізувати метод мережного планування і управління в організаційно-економічному механізмі консультативного процесу, бо може виконувати:

- складання плану виконання робіт як для одного користувача, так і для цілого відділу;
- оптимальний розподіл ресурсів, які необхідні для виконання проекту з урахуванням можливостей виконавців, обладнання, партнерів;
- оперативний контроль виконання робіт;
- аналіз проекту під час виконання та після завершення.

Особливістю даної програми є можливість спостерігати за процесом виконання проектного завдання і використовувати необхідну інформацію про проект у інших програмах пакетів прикладних програм Microsoft Office-2000.

Підсумком дослідження щодо напрямків використання програмного забезпечення у консалтингових фірмах є інформаційна таблиця 1, в якій надається орієнтовний перелік програм та задачі управлінського консультування, рішення яких можливо реалізувати за допомогою цих програм.



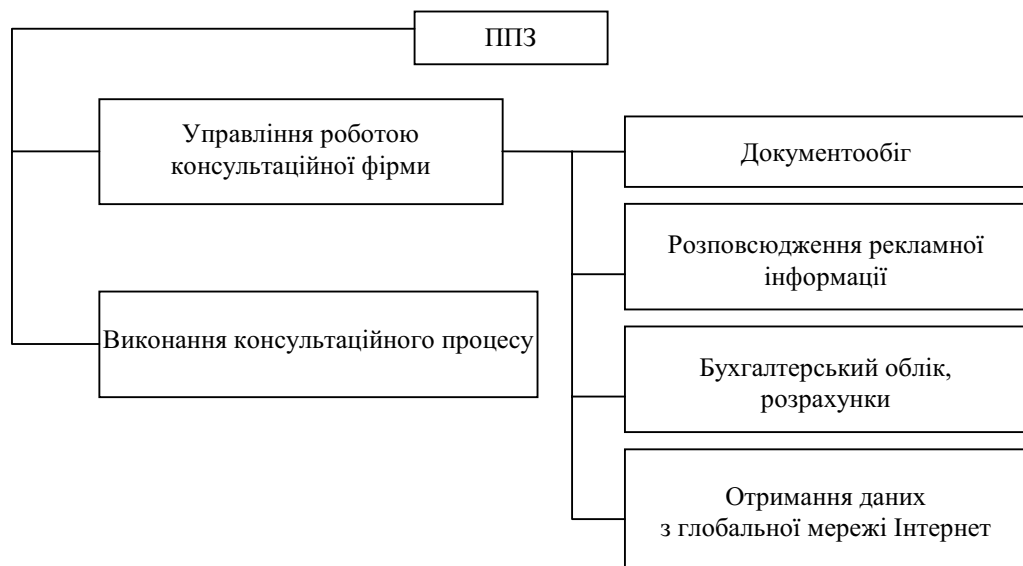
Таблиця 1

**Програмне забезпечення організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управлінського консультування.**

Назва або вид програми	Приклади задач OEM управлінського консультування
MS Access, MS Word, WinRar, MS Explorer, програми щодо ведення картотеки та ін.	Комплектування, зберігання та обробка довідково-інформаційного фонду
MS Power Point	Візуальне супроводження демонстраційного матеріалу
MS Excel	Аналіз чуттєвості бізнес-ситуацій, оптимізаційні задачі
MS Project	Мережне планування і управління

Як показали дослідження методом анкетування, 37 консалтингових фірм, що були опитані в Донецькому регіоні, використовують у своїй діяльності прикладні програми, але не весь перелік цих програм сприяє підвищенню якості виконання безпосередньо консультативного процесу.

Використання прикладного програмного забезпечення (ППЗ) консультативних фірм можна розподілити за критеріями, які надані на рис. 1.



**Рис. 1.** Критерії розподілу ППЗ, яке використовують консультативні фірми

При цьому дольове значення кількості консультативних фірм в залежності від програм, якими вони користуються, розподіляється наступним чином (значення відсотків розраховувалось від загальної кількості анкетованих фірм):

1. Текстові редактори – 100% консультативних фірм;
2. Редактори щодо обробки табличних даних – 76 %;



3. Програми щодо створення баз даних – 33 %;
4. Програми-браузери – 21%;
5. Бухгалтерські програми – 16 %;
6. Програми щодо створення презентацій – 14 %;
7. Спеціалізовані програми щодо реалізації задач процесу управлінського консультування або апробації моделей, необхідних для вирішення задач консультативного процесу – 5 %.

Як показали дані за результатами досліджень, майже всі консультативні фірми використовують прикладні програми тільки для організації діяльності фірми, про що свідчить функціональне призначення програмних пакетів, якими користуються фірми.

Слід зазначити, що серед спеціалізованих програм, які використовуються консультантами для проведення консультативного процесу, були названі такі відомі продукти корпорації Microsoft, як Excel, MS Project, Project expert. Робота цих програм ґрунтується на використанні методів лінійного програмування, рішення оптимізаційних задач, методів мережного планування і управління та інших.

Таким чином, можна зробити висновки, що спеціалісти тільки 5% досліджених консультативних фірм володіють не тільки новими комп'ютерними технологіями, але й глибокими знаннями економіко-математичних методів, які можливо застосувати до виконання консультативного процесу, чим значно підвищити якість виконання консультативних послуг. Це не є вирішальним показником професіоналізму вітчизняних консультантів і тільки по ньому не можна визначати рівень виконаних послуг, але подальший розвиток управлінського консультування змусить його представників шукати додаткові шляхи для підвищення якості цієї діяльності, таких, як нові комп'ютерні технології та їх складова – математичне та програмне забезпечення.

#### Література

1. Верба В.А., Решетняк Т.І. *Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
2. Барзов Ю. *Системная ошибка // Office.* – 2002. – №6.
3. Карлберг К. *Бизнес-анализ с помощью MS Excel.* – М.: Санкт-Петербург; Киев.: Издательский дом “Вильямс”, 2002.
4. Трофимова О. *Весенний срез консалтинга // Office.* – 2002. – № 3

*Стаття рекомендована до друку кафедрою міжнародної економіки і права  
Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського  
(протокол № 14 від 07.05.2003 року).*

