

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ

*Определены концептуальные основы моделирования рефлексивного управления деятельностью консалтинговой фирмы. Выделен объект управления деятельностью консалтинговой фирмы. Разработана концепция управления деятельностью консалтинговой фирмы с использованием рефлексивного подхода.*

*The conceptual foundations of modeling the reflexive management of consulting firm are defined. The object of management of consulting firm is selected. The concept of management of consulting firm with a reflexive approach is developed.*

*Ключевые слова: рефлексивное управление, рефлексивный подход, консалтинговая фирма.*

Актуальность исследования определена возрастанием роли консалтинговых услуг в современном рыночном хозяйстве, а также обострением конкуренции в сфере консалтингового бизнеса. Среди многообразия консалтинговых фирм предприятия-клиенты сталкиваются с проблемой выбора фирмы, способной решить возникшие проблемы. С другой стороны, они испытывают неопределенность, непонимание своей проблемы, не видят путей ее решения. В таких условиях задач консалтинговой фирмы является понимание того, в чем нуждается заказчик, и убеждение его в необходимости прибегнуть к тем услугам, которые предоставляет консалтинговая фирма. Для решения данных задач в управлении деятельностью консалтинговой фирмы необходимо использовать рефлексивный подход, позволяющий учитывать психологические аспекты деятельности клиентов и воздействовать на них с целью выбора ими выгодной для фирмы линии поведения.

Исследованиям по тематике рефлексивного управления посвящены работы В.А. Лефевра [1, 2], А.В. Авилова [3], З.Х. Крамера, Р.Н. Лепы, Д.А. Новикова [4], А.Г. Чхартишвили [4], А.А. Короха [5], Ю.В. Полевого [6], Петрачковой Е.Л., Градинаровой А.А. Однако, вопросы использования рефлексивного подхода в управлении деятельностью консалтинговых фирм до настоящего времени не рассмотрены в литературе.

Целью данной работы является разработка концепции рефлексивного управления деятельностью консалтинговой фирмы.

Профессиональная деятельность консалтинговых фирм имеет особенности, которые определяют неэффективность использования методов управления, применяемых в отраслях массового потребления и в промышленности, где существует возможность стандартизации в управлении большим количеством повторяющихся процессов. Во-первых, консалтинговые услуги предполагают высокую степень индивидуализации и уникальности выполняемых работ, что ставит под вопрос создание единой процедуры принятия управленческих решений для всех видов услуг. Во-вторых, большинство консалтинговых услуг имеют сильный компонент личного взаимодействия с клиентом [7].

Если рассматривать рефлексивное управление консалтинговой фирмой с точки зрения системного подхода [8], тогда целью субъекта управления является разработка комплекса методов и моделей, позволяющих при заданных входных параметрах выработать такие управляющие воздействия на объект управления, которые бы позволили получить желаемый набор выходных параметров. Учитывая особенности консалтинговой фирмы, в качестве объекта управления следует выделить:

- взаимоотношения с клиентами консалтинговой фирмы (сотрудничество с существующими клиентами, привлечение новых клиентов).

При этом выходными параметрами деятельности фирмы являются:

- рост объема заказов от клиентов;
- увеличение дохода от деятельности;
- увеличение доли клиентов, обратившихся к услугам консалтинговой фирмы повторно;
- увеличение количества предоставления различных видов услуг на одного клиента.

Перейдем к формированию концепции рефлексивного управления деятельностью консалтинговой фирмы. На первом этапе происходит выявление и анализ существующих проблем, а также формируется цель моделирования. Среди проблем, актуальных в управлении современными консалтинговыми фирмами, можно выделить: отсутствие четко сформулированных и эффективных методов управления, последовательного представления информационных потоков, низкую эффективность стратегии взаимодействия с клиентами, отсутствие механизмов влияния на контрагентов.

На втором этапе происходит анализ существующей ситуации, который включает: анализ текущего состояния объектов управления, анализ факторов внешней среды. Анализ текущего состояния основан на представлениях консалтинговой фирмы о клиентах и конкурентах. Также к числу факторов внешней среды, имеющих отдаленное, но значительное влияние на организацию консультирования, можно отнести следующие [9, 10]:

- отраслевое структурирование экономики;
- развитие бизнеса услуг в стране;
- уровень активности клиентов;
- мобильность, клиентоориентированность современных компаний;
- продвижение, стоимость и качество консалтинга;
- информационная закрытость;
- степень определенности в развитии экономики.

После анализа существующей ситуации переходим к блоку выбора методологии и разработке моделей рефлексивного управления.

На основании структурного моделирования бизнес-процессов строится информационная модель рефлексивного управления консалтинговой фирмой, которая позволит регламентировать процессы рефлексивного управления, происходящие при взаимодействии консалтинговой фирмы с клиентами, а также выявить информационные каналы передачи информации при осуществлении рефлексивного управления.

Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы является подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентской организацией проблемы. Полученную информацию систематизируют, формируя таким образом банк данных, который будет пополняться и расширяться в процессе развития отношений между клиентом и консультантами. Формирование окончательного списка осуществляется на основе тщательного анализа имеющейся информации о консультационных фирмах по следующим критериям: имидж, профессионализм, клиенты, месторасположение [9]. Территориальный фактор необходимо учитывать по той причине, что индивидуальные консультанты, консультанты, работающие в режиме part-time, небольшие фирмы, как правило, избегают дальних и длительных выездов.

Важным аспектом при продаже услуг является понимание процесса их покупки с точки зрения клиента, а не процесса их продажи. Чем лучше специалист научится рассуждать, как клиент, тем проще ему будет говорить нужные слова для того, чтобы получить заказ [7]. Поэтому следующим шагом в концепции является моделирование предпочтений клиентов.

Перед формированием стратегии управления деятельностью необходимо определиться с целевой аудиторией, на которую будут направлены управленческие воздействия, т.к. то, что подходит одному типу клиентов, может быть неприменимо для другого, и более того, может оттолкнуть потенциально выгодную для сотрудничества часть клиентов. Клиент фирмы, оказывающей консалтинговые услуги, ищет три ключевых аспекта: компетентность, опыт и эффективность. В тоже время, предпочтения клиентов даже в пределах одной сферы, могут сильно варьироваться. В зависимости от предпочтений клиентов выделяют следующие типы клиентов [7]:

- клиенты, нуждающиеся в высоком уровне компетентности консультантов;
- клиенты, для которых ключевым фактором для сотрудничества с консалтинговой фирмой является наличие опыта;
- клиенты, которые заинтересованы в решении стандартных задач по наиболее низкой цене.

Каждая функциональная подсистема фирмы, от маркетинга услуг до управления персоналом и непосредственного оказания управленческих воздействий, будет зависеть от типа оказываемых услуг. Поэтому консалтинговая фирма должна выбрать основной тип клиентов, и понять, каким образом необходимо организовать и управлять своими процессами.

Рассмотрим особенности каждого типа клиентов. Клиенты первого типа обычно имеют сложную и комплексную проблему, характеризующуюся высокой степенью риска. Такие клиенты будут искать наиболее компетентного в интересующем их вопросе эксперта или организацию, причем цена услуги не будет решающим фактором, т.к. за качественное оказание услуги клиенты будут готовы заплатить практически любые деньги. Наличие предыдущего опыта в разрешении подобных задач будет плюсом, но на первом месте все же остается компетентность консультанта.

Наиболее распространенная группа – клиенты второго типа, проблемы которых уже были решены другими компаниями. Решение таких проблем предъявляет меньше требований к самим консультантам, поэтому основным критерием, на который будет ориентироваться клиент при сотрудничестве с консалтинговой фирмой, является опыт в решении таких задач у рассматриваемых фирм. Высокий уровень компетенции консультантов также является важным критерием, однако более приоритетным все же остается прошлый успешный опыт. Цена услуги также имеет значение для клиентов второго типа, однако небольшое снижение цен не будет эффективным инструментом в убеждении клиента остановить свой выбор на фирме.

Клиенты третьей группы обращаются к услугам консалтинговых фирм для решения несложных задач, которыми занимается большое число фирм. Такие клиенты будут искать фирму, которая может предоставить необходимую им услугу за небольшие деньги. При этом наличие у фирмы опыта решения таких проблем и профессиональный уровень консультантов не будут решающими критериями при выборе фирмы.

Клиенты указанных выше типов существуют практически в каждой отрасли, однако, удовлетворение потребностей всех типов клиентов в рамках одной компании – задача практически нереальная [7]. Поэтому задачей консалтинговой фирмы на данном этапе является определение целевой аудитории, для которой будет разработана стратегия управления.

В зависимости от выбранного типа целевой аудитории формируется стратегия рефлексивного управления взаимоотношениями с клиентами, которая подразумевает выработку рефлексивных управляющих воздействий, направленных на привлечение новых клиентов и увеличение количества предоставляемых услуг уже существующим клиентам.

Разработанные управляющие воздействия проходят проверку на оптимальность с помощью модели оптимизации рефлексивных воздействий при взаимодействии с клиентами.

Следующий этап – реализация рефлексивных воздействий с последующей оценкой их эффективности. Если реализованные воздействия при оценке показали низкую эффективность, тогда происходит их дальнейшая оптимизация.

На основании описанных выше положений построена концепция рефлексивного управления деятельностью консалтинговой фирмы (рис. 1). Предложенная концептуальная схема обосновывает методологию исследования, а также порядок разработки и реализации модельного комплекса.

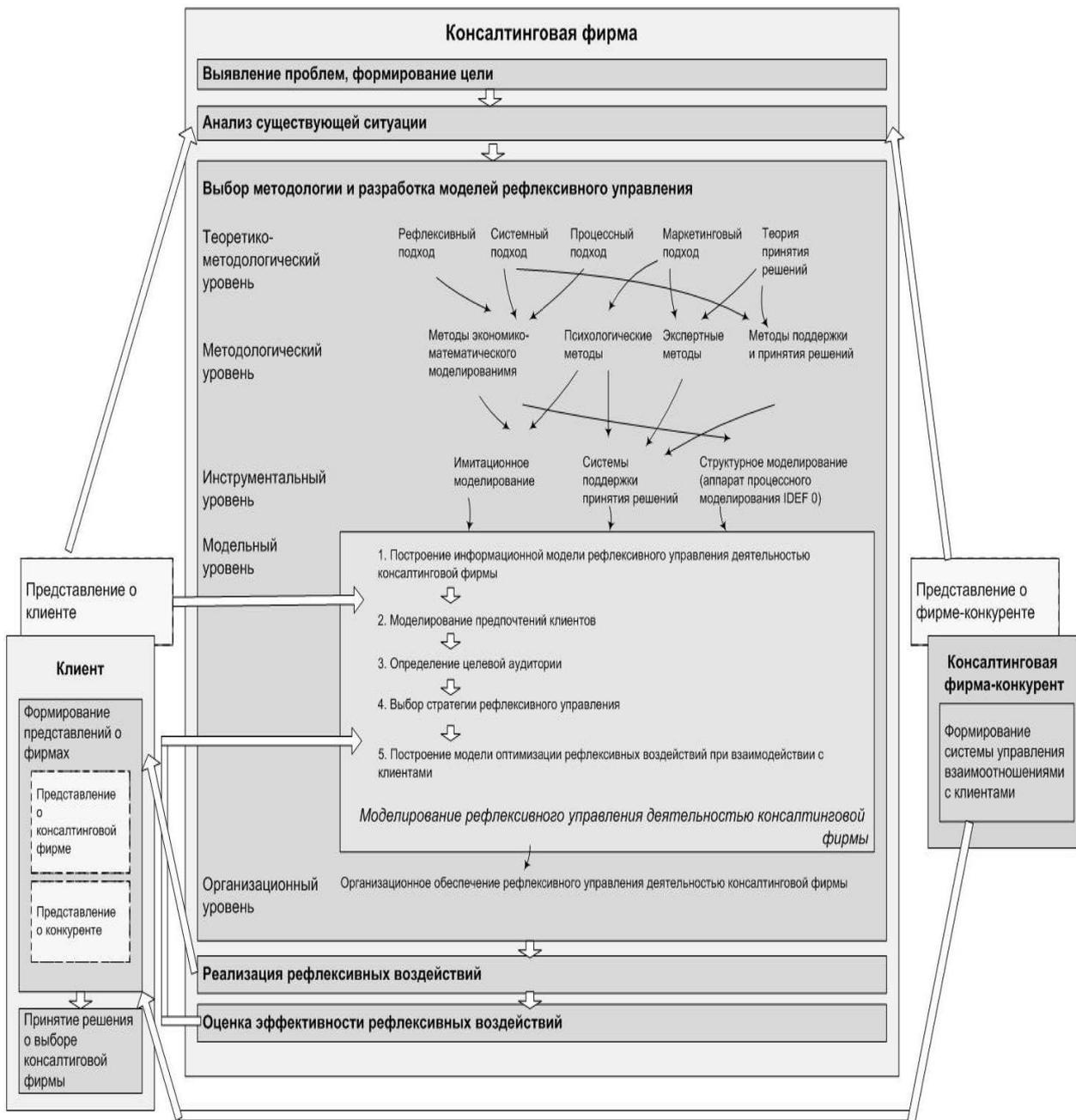


Рис. 1. Концепция рефлексивного управления деятельностью консалтинговой фирмы

В основу концепції рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми помимо класических підходів, використовуваних при моделюванні систем управління об'єктами економічної діяльності – системного, процесного, маркетингового, теорії прийняття рішень, положен рефлексивний підхід. Застосування даного підходу в управлінні консалтингової фірмою дозволить урахувати психологічні аспекти поведінки клієнтів та конкурентів фірми за допомогою включення такого роду аспектів в економіко-математичний апарат, в частині апарат процесного моделювання IDEF0, імітаційне моделювання та системи прийняття рішень.

Реалізація запропонованої концепції рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми дозволить сформувати постійну базу клієнтів та систематично її розширювати, підвищити імідж фірми у клієнтів, зайняти високу конкурентну позицію відносно фірм-конкурентів, впливати на поведінку конкурентів, а також дозволить мінімізувати витрати при реалізації управлінських рішень.

**Висновки.** В даній статті були розглянуті концептуальні основи рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми. Виділено об'єкт управління, поставлено ряд практичних завдань, реалізація яких дозволить досягти цільових значень вихідних параметрів. Розроблено концепцію моделювання рефлексивного управління діяльністю консалтингової фірми та запропоновано методологічний апарат для реалізації практичних завдань.

### Література

1. Лефевр В. А. Конфліктуючі структури. Видання друге, перероблене та доповнене / Лефевр В. А. – М. : Изд-во «Советское радио», 1973. – 158 с.
2. Лефевр В. А. Рефлексія / Лефевр В. А. – М. : Когіто-Центр. – 2003. – 496 с.
3. Авилов А. В. Рефлексивне управління. Методологічні основи : [монографія] / Авилов А. В. – М. : ГУУ, 2003. – 174 с.
4. Новиков Д. А. Рефлексивні ігри / Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвілі. – М. : СИНТЕГ, 2003. – 149 с.
5. Корох А. А. Рефлексивне управління: концепції, підходи та область застосування / Корох А. А. // НГУЭУ. – 2009. – № 2.
6. Полевой Ю. В. Феноменологічна модель, способи та схеми практичної реалізації рефлексивного управління / Ю. В. Полевой // ІнВестРегіон. – 2006. – № 5.
7. Майстер Девід. Управління фірмою, надаючою професійні послуги / Майстер Девід ; [пер. з англ.]. – М. : Альпіна Паблішер, 2003. – 414 с.
8. Економічна кібернетика : [навч. посіб.] ; [за ред. Ю. Г. Лисенко] / [Лисенко Ю. Г., Егоров П. В., Овечко Г. С., Тимохін В. Н.] / Донецький національний університет. – Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 516 с.
9. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : [навч. посіб.] / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ. – 2000. – 244 с.
10. Солодяшкіна Ю. Е. Сучасні підходи до організації консультативного супроводження з метою успішної реалізації стратегії компанії / Ю. Е. Солодяшкіна // Креативний менеджмент-стратегія управління та освіти ХХІ століття : матер. Російської. наук.-практ. конф. / [за ред. Э. М. Короткова]. – Екатеринбург, 2004. – С. 225–232.

Надійшла 18.08.2011

УДК 004.9:621.1

М. І. ДЗЮБА

Хмельницький національний університет

## АНАЛІЗ СТАНУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ РИНКАХ

*У статті досліджено сучасний стан машинобудівних підприємств України. Показано, що в переважній більшості українські машинобудівні підприємства мають низьку конкурентоспроможність як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках.*

*This article explores the current state of machine-building enterprises of Ukraine. Shown that the vast majority of Ukrainian machine-building enterprises with low competitiveness of both domestic and foreign markets.*

*Ключові слова: машинобудівні підприємства, конкурентоспроможність, внутрішній ринок, зовнішній ринок*

**Вступ.** Вітчизняна економіка сьогодні характеризується спадом виробництва та гострими диспропорціями розвитку. Складна ситуація в господарстві країни посилюється кризовим становищем однією з найважливіших її галузей – машинобудування.

Від стану та функціонування машинобудівних підприємств безпосередньо залежить стан та якісний