

## **ЗАСТОСУВАННЯ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Гончарова М.Л., к.е.н., доц.*

*Гордієнко В.П., к.е.н., доц.*

*Державний вищий навчальний заклад*

*«Українська академія банківської справи Національного банку України»,*

*м. Суми, Україна*

*У статті розглянуто необхідність застосування клієнт-орієнтованого підходу в сфері корпоративного управління.*

*В статтє рассмотрена необходимость применения клиент-ориентированного подхода в сфере корпоративного управления.*

*Актуальність.* На сьогодні застосування управлінського консультування в галузі корпоративного управління досить актуальне для українських компаній. Це дає можливість залучити специфічний інтелектуальний ресурс консалтингових фірм, який виступає об'єктивною необхідністю забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємств в сфері корпоративного управління.

*Метою статі є дослідження необхідності застосування клієнт-орієнтованого підходу в сфері корпоративного управління.*

*Виклад матеріалів основного дослідження.* Очевидним є той факт, що консультанти залучені до процесів управління великими корпораціями, відіграють суттєву роль в створенні майбутнього не тільки для окремих компаній, але й для країни в цілому. Вони вчать на власному досвіді і на досвіді інших консультантів, який висвітлюється у професійних виданнях. У перехідних економіках спостерігаються значні відмінності в організаційних культурах, традиціях, діловій та комерційній практиці, як інституційних основ, законодавстві про бізнес і його правозастосуванні, структурі фінансового сектора, почутті соціальної відповідальності, доступності природних ресурсів, привабливості для локальних та іноземних інвесторів, впливі та функціях місцевої громади, функціонуванні ринку праці та в інших аспектах. Тому консультанти повинні не тільки вміти впроваджувати

принципи і методи консультування, що широко використовуються, а й творчо мислити, мати уявлення і сміливо реалізовувати інноваційні рішення.

Необхідність залучення управлінських консультантів до процесів управління українськими корпораціями обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, а саме:

- надзвичайно високою невизначеністю конкретної сфери, на яку поширюється корпоративне управління;
- надзвичайно високим ступенем змінності об'єктивного політичного статусу корпорації;
- відсутністю концепції стратегічного бачення розвитку процесів корпоративного управління в країні;
- виникненням конфліктів між суб'єктами корпоративного управління [4].

Взаємовідносини консультанта та клієнта будуються на основі співробітництва, обміну знаннями та взаємодовірі [1]. До типових завдань, що вирішуються консультантами в сфері корпоративного управління можна віднести:

- участь у розробці або корегуванні стратегії компанії при виході на зовнішні ринки;
- участь у розробці або корегуванні корпоративної культури;
- оптимізацію системи управління;
- вирішення конфліктів і узгодження інтересів власників;
- підготовку бізнесу до передачі управління компанією найманому менеджеру;
- сприяння у подоланні кризи зростання компанії;
- впровадження клієнт-орієнтованого підходу.

Саме застосування клієнт-орієнтованого підходу є, на нашу думку, одним із найефективніших інструментів сучасного корпоративного управління. Даний підхід дає можливість максимально врахувати потреби ринку, споживача у товарах та послугах компанії, побудувати діяльність таким чином, щоб кожний робітник, кожний ке-

рівник розглядав свої дії через призму їх цінностей для клієнта. Управлінський процес в корпораціях являє собою процес створення продуктів (послуг), тобто послідовність дій, які направлені на створення споживчої цінності товарів та послуг. Саме клієнт, його потреби, задоволення і передбачення його очікувань – головна умова розвитку бізнесу. У зв'язку з цим виникає потреба в залученні управлінських консультантів, які нададуть допомогу компаніям щодо формування у керівників і співробітників компанії системи знань і практичних навичок, які допоможуть їм оцінювати свої дії і діяльність компанії в цілому очима споживача, виконувати свої функції, орієнтуючись на запити клієнта; проаналізувати ключові бізнес-процеси компанії з точки зору їх внеску у створення споживчої цінності продукту, зокрема в процес виробництва і продажу товарів і послуг, встановити вимоги до якості та результативності бізнес-процесів; оптимізувати бізнес-процеси та скоординувати діяльність компанії таким чином, щоб забезпечити максимальну відповідність продуктів компанії потребам цільових сегментів ринку з урахуванням мінливих ринкових умов. Для цього консультантам необхідно здійснити організаційну діагностику компанії (рис. 1).

Розглянемо детально кожен складову. Самодіагностування полягає в отриманні бачення організації (відділу) співробітниками. Основне завдання зовнішніх консультантів – активізувати процес самоаналізу ситуації в клієнтській організації [3]. Діагностичне інтерв'ю полягає у формулюванні основних і кореневих проблем, визначенні групи співробітників, об'єднаних спільними інтересами. Консультант здійснює це через бесіди з власниками, керівниками і працівниками компанії у вигляді анкетування, опитування, інші діагностичні заходи та аналізуючи зібрану інформацію.



Рис. 1. Організаційна діагностика

На стадії аналізу, який здійснює консультант управлінської діяльності, відбувається подолання залежності від усталених стереотипних думок. При спостереженні за обліком та поведінкою організації зовнішній консультант вивчає персонал фірми через оцінку мікроклімату компанії, мотиваційний механізм та його ефективність, здатність сприймати працівниками компанії інновації та потенціал подальшого розвитку. Він завжди отримує неспотворену і незалежну інформацію.

Наступним кроком є підготовка звіту з організаційної діагностики, тобто розробка та презентація консультаційних рекомендацій, який включає розробку певних рекомендацій щодо формування вимог до якості і результативності основних бізнес-процесів компанії. На даній стадії консультант здійснює оцінку ресурсів, необхідних для реалізації рішення, визначає впливовість факторів на систему клієнта, коригує їх дії та формулює альтернативні варіанти вирішення основних проблем.

Після аналізу, порівняння і оцінки альтернативних варіантів вирішення проблеми вибір альтернативи здійснюється відповідно до ресурсних можливостей клієнта, врахування ризику виникнення побічних реакцій та узгодження середньострокових і довгострокових цілей організації. Процес вибору альтернативи обов'язково узгоджується з клієнтом. Отже, цей етап включає розробку одного чи кількох рішень проблеми, яку було діагностовано, вибір одного з альтернативних варіантів рішення, презентацію рекомендацій клієнту та підготовку до впровадження схваленого клієнтом рішення.

До розробки консультаційних рекомендацій консультанти можуть залучити співробітників клієнта. Це дозволить залучити до розробки рекомендацій талановитих працівників організації клієнта; зацікавити працівників до відкритого спілкування та обміну інформацією; подолати опір персоналу запропонованими змінами; переконати клієнта у позитивних результатах запланованих інновацій; виробити у клієнта почуття відповідальності, яке необхідне на стадії впровадження; навчити персонал організації клієнта методології розробки

рішення поставленої проблеми. На стадіях надання звіту клієнту і його обговорення з керівним складом консультант вносить свої пропозиції про проведення організаційних змін у компанії у вигляді письмових матеріалів та наочних засобів. Рекомендації мають не тільки опис заходів, які необхідно вжити для поліпшення діяльності організації, але й методику їх здійснення. Основним у проведенні організаційних змін для керівного складу компанії є вибір стратегічних рішень, не можна помилятися у виборі напрямку проведення змін.

Отже, застосування клієнт-орієнтованого підходу в сфері корпоративного управління відображає ефективність консультування його результативність в досягненні найкращих цілей. Напрямами оцінки результативності консультування є переваги, які отримує клієнт; процес консультування; переваги, які отримує консультативна фірма. Результати співробітництва при впровадженні консультативного проекту можна умовно поділити на дві групи: прямі та опосередковані. Прямі кількісні результати для компанії – це зменшення витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції. Прямі якісні результати – зміна стилю і методів роботи. Опосередковані кількісні результати – залучення зовнішнього капіталу, зростання курсу акцій та ін., опосередковані якісні результати – встановлення контактів, навчання клієнтів.

### **Список використаної літератури**

1. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник / В. А Верба, Т. І. Решетняк – К. : КНЕУ, 2000, 244 с.
2. Гончарова М. Л. Ринок консультативних послуг в Україні / М. Л. Гончарова. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Наукова індустрія Європейського континенту». Серія «Економічні науки» . – 27.11 - 05.12 2009 р. м. Прага. – С. 55–58.

3. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988.
4. Цурік О. Системи корпоративного управління в Україні: стан та перспективи [Електронний ресурс] / О. Цурік. – Режим доступу: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=16024&print=Y](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=16024&print=Y).

Гончарова, М.Л. Застосування клієнт-орієнтованого підходу в сфері корпоративного управління [Текст] / М.Л. Гончарова, В.П. Гордієнко // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : збірник наукових праць. Серія Економіка. - Донецьк: ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. - Вип. 219. - С. 387-393.