



УДК 638.465.2:655.344

ВОЗМОЖНОСТИ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РЕШЕНИИ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМ ПРИНТМЕДИАИНДУСТРИИ

**© О. Л. Митрякова, к.е.н., А. М. Цыганенко, к.т.н., профес-
сор, Институт повышения квалификации работников
телевидения и радиовещания, Москва,
Российская Федерация**

**Проаналізовано основні тенденції ринку принтмедіа відносно
потреби в проблемно-орієнтованому консалтингу.**

**Analyzed major market trends print-media on the need
for problem-oriented consulting.**

Основной задачей для успешного ведения бизнеса является поиск эффективных методов управления и разработка надежной системы управления организацией.

К концу XX века казалось, что управленческие технологии и методики почти совершенны, возникают только проблемы с их реализацией, однако начало XXI века принесло некоторые сюрпризы. Развитие информационных технологий, глобализация мировой экономической системы, изменения ценностей потребительского рынка привели к тому, что информация из прикладного инструмента менеджмента перешла в категорию, можно сказать, основного продукта современной экономической системы. Развивающийся мировой экономический кризис имеет в основе своей кризис менеджмента.

Причины возникновения проблем бизнеса можно разделить на две большие категории (рис. 1).

Внешние проблемы. К ним относятся резкое и частое изменение внешней среды по отношению к бизнесу, действия конкурентов, нестабильное законодательство и, наконец, изменение ресурсной базы. Фактически, каждая из вышеперечисленных причин является новой информационной вводной, которая в большей или меньшей степени влияет на принятие управленческого решения. Руководителю порой довольно сложно вовремя выявить наиболее важные, влияющие на дальнейшую судьбу бизнеса данные.

Отсутствие четкой классификации информации при условии ограниченности во времени может привести к тому, что предприниматель примет неправильное управленческое. Это, в свою очередь, может вылиться в серьезные просчеты и, как следствие, привести к финансовым потерям в будущем.

Внутренние проблемы. К ним относятся эмоционально-психологические, информационные и практические проблемы.



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

ВНУТРЕННИЕ

Ценовое преимущество (масштаб/опыт)	<input type="checkbox"/>
Уникальные ресурсы	<input type="checkbox"/>
Сбалансированный инновационный ассортимент	<input type="checkbox"/>
Знание продукции	<input type="checkbox"/>
Знание рынков	<input type="checkbox"/>
Знание бизнес-процессов	<input type="checkbox"/>
Местонахождение компании	<input type="checkbox"/>
Компетентия и профессионализм системы управления и функциональных систем производства	<input type="checkbox"/>

Нехватка управленческого опыта	<input type="checkbox"/>
Недостаточность ресурсов, капитала	<input type="checkbox"/>
Недостаток знаний о продукции, технологиях, рынках	<input type="checkbox"/>
Низкая компетенция персонала	<input type="checkbox"/>
Ограниченность знаний о внешней среде	<input type="checkbox"/>
Негативный имидж	<input type="checkbox"/>
Низкий потенциал стратегического развития и роста	<input type="checkbox"/>
Высокий уровень совокупных затрат	<input type="checkbox"/>



Отношения с потребителями	<input type="checkbox"/>
Благосклонность инвесторов	<input type="checkbox"/>
Позиционирование в бизнес-сообществе (имидж/бренд)	<input type="checkbox"/>
Развитие рыночного и стратегического потенциала	<input type="checkbox"/>
Ценовые условия рыночного сегмента (высокая валовая прибыль)	<input type="checkbox"/>
Позитивное влияние административного ресурса	<input type="checkbox"/>
Уровень отраслевой доходности и перспективы сектора экономики	<input type="checkbox"/>

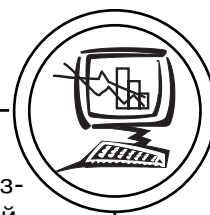
Ограниченный потенциал рынка (тенденции общего спада/кризис)	<input type="checkbox"/>
Деятельность конкурентов	<input type="checkbox"/>
Изменение покупательной способности	<input type="checkbox"/>
Высокие затраты ухода с рынка	<input type="checkbox"/>
Административное давление	<input type="checkbox"/>
Низкий уровень развитости инфраструктуры поддержки бизнеса	<input type="checkbox"/>
Информационная, коммерческая и правовая незащищенность	<input type="checkbox"/>

ВНЕШНИЕ

Рис. 1. Внешние и внутренние факторы содействия и противодействия бизнесу

Эмоционально-психологические проблемы — это эмоциональная «привязка» руководителя к собственному делу, возникновение устойчивого стереотипа к правилам ведения бизнеса, несоответствие психотипа предпринимателя занимаемой должности, а также психологические комплексы руководителя, в том числе и различные страхи. Нередко эти проблемы оказывают серьезное влияние на принятие какого-либо решения. Следующий фак-

тор — это информационные проблемы. К ним относится неточная управленческая информация и отсутствие теоретической подготовки, необходимой руководителю для принятия управленческого, и, наконец, последний фактор — практические проблемы. Это отсутствие навыка или знаний о технологии принятия решений, недостаточный жизненный или профессиональный опыт, а также отсутствие системного мышления, доведенного до автоматизма.



Впрочем, эти причины носят временный характер, хотя их наличие замедляет процесс принятия управленческого решения.

Обобщим типичные проблемы российской организации:

— Собственники и менеджеры не рассматривают организацию с точки зрения «повышения стоимости бизнеса»; нет соответствующей компетенции в подходах к определению стоимости бизнеса, и факторов в наибольшей степени влияющих на ее рост.

— Отсутствует четкая стратегия развития, усилия не сконцентрированы, определены приоритетные направления, которые очень часто несовместимы друг с другом.

— Система маркетинга либо отсутствует, либо недостаточно эффективна.

— Топ-менеджеры организации не работают в режиме единой команды, объединенной общей концепцией и стратегией развития. Акценты управления смещены в пользу личной выгоды.

— Система планирования и контроля разрознена, многие процедуры и функции дублируются, процесс постановки задач и контроля над их исполнением является формальным.

— Менеджеры не ставят максимальных задач, основанных на конкурентных преимуществах компании. В результате конкуренты, проводящие более агрессивную политику, вытесняют организацию из освоенного сегмента рынка.

— Дефицит квалифицированных кадров, неэффективный

кадровый менеджмент с неразвитой корпоративной культурой.

— Отсутствует или недостаточно эффективен механизм принятия обоснованных решений по инвестиционным программам.

— Структура капитала организации не оптимальна, активы избыточны, финансово-управленческий учет и бюджетирование не достаточно развиты.

Успешные лидеры экономики приняли меры по модернизации менеджмента с учетом новых тенденций и сконцентрировали своё внимание в первую очередь на потребительской ценности услуги/продукции, а не совокупных затратах и норме прибыли. Принтмедиаиндустрия, к сожалению, не может гордиться тем, что активно последовала примеру эффективного реформирования, как системы управления, так и производственно-технологических процессов. Следует заметить, что это вопрос времени, так как конъюнктурные изменения издательско-полиграфического бизнеса будут провоцировать игроков рынка либо адаптировать свой менеджмент под новые правила конкурентной борьбы, либо же покидать рыночную нишу.

В сложившихся на сегодняшний день социально-экономических условиях можно выделить основные тенденции издательско-полиграфического бизнеса:

— структурные изменения части крупных компаний, передел сфер влияния в области поставок основных средств и сегментов рынков готовой продукции;



— приход новых собственников и топ-менеджмента из других сфер экономики (в т.ч. иностранных сегментов), трудно предсказуемых в принятии управленческих решений;

— жесткая (иногда неоправданная) ресурсная экономия, сокращение и/или диверсификация выпуска продукции/услуг, попытки оптимизации ассортиментной политики, производственной составляющей бизнеса, изменение (сокращение/сворачивание) инвестиционных программ, использование более «дешевых способов» и средств производства печатной продукции с учетом аутсорсинга;

— изменение потребительских предпочтений (ценовой и неценовой аспект);

— неравномерность распределения профессионального кадрового ресурса;

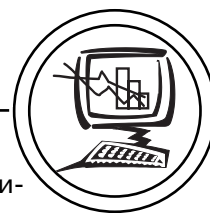
— существенные изменения в технологиях и средства создания конкурентных преимуществ.

Развитие кризисной ситуации в экономике страны, изменения на потребительском рынке, естественно, не могли не отразиться на состоянии рынка печатной, издательской продукции и, как следствие, рынка полиграфических работ. Общее технико-экономическое состояние и процессы, происходящие в этой сфере деятельности, постоянно инициируют возникновение целого ряда наиболее сложных проблем, как для конкретных организаций, так и всей принтмедиаиндустрии в целом.

В процессе комплексного исследования, проведенного ФГБОУ ДПО «Академией медиаиндустрии» были выявлены



Рис. 2. Конъюнктурные изменения принтмедиа рынка за период 2011–2012 гг. (сфера: издательства)



особенности развития издательско-полиграфического бизнеса в последние два года (рис. 2, 3). Причем издательства и типографии расходятся во мнениях по развитию рынка. Для полиграфической сферы в рейтинге основных проблем важными являются:

— Повышение оперативности, качества и технологичности оказания услуг;

— Изменение ценовой политики;

— Недозагрузка производственных мощностей.

Более половины представителей издательств указали на:

— Изменение ассортимента/тиражности;

— Снижение покупательной способности;

— Недостаток оборотных средств.

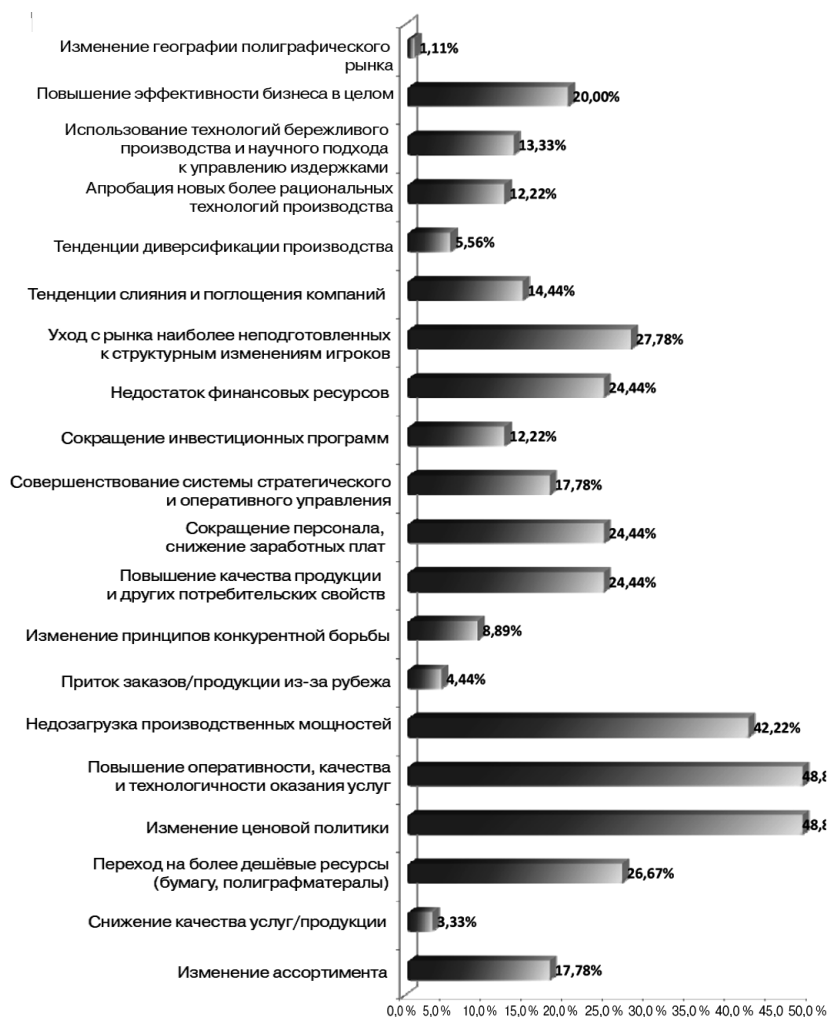


Рис. 3. Конъюнктурные изменения принтмедиа рынка за период 2011–2012 гг. (сфера: полиграфия)



Все эти факторы тесно связаны с финансовыми проблемами. Полиграфия пытается искать новые рыночные возможности в оптимизации производства, повышении технологичности оказания услуг и их качества при этом, стремясь снизить издержки и предоставить клиентам более гибкую систему ценообразования. Издательский бизнес, в свою очередь, пытается прочувствовать реальный рынок потребления продукции, экспериментирует с ассортиментной политикой и себестоимостью, при этом ставя новые задачи перед полиграфической сферой. Именно это и отразилось в ответах на вопросы анкет второй групп опрошенных (более 20 %). Их волнует:

- Возможность ухода с рынка в связи с неподготовленностью к структурным изменениям;
- Переход на более дешёвые ресурсы (бумагу, полиграфматериалы);
- Недостаток финансовых ресурсов;
- Сокращение персонала, снижение заработных плат;
- Повышение качества продукции и других потребительских свойств;
- Повышение эффективности бизнеса в целом.

Издательское бизнес-сообщество отмечает аналогичные факторы:

- Сокращение инвестиционных программ;
- Изменение ценовой политики;
- Тенденции слияния и поглощения компаний;
- Сокращение персонала, снижение заработных плат;

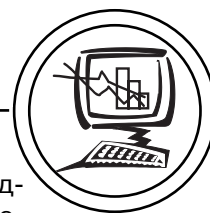
— Переход на более дешёвые ресурсы (бумагу и другие материалы).

Третья группа респондентов (более 10 %) отмечает необходимость создания дополнительных конкурентных преимуществ в своей рыночной нише. Они могут быть получены за счет внутренних организационных возможностей: повышение эффективности администрирования бизнес-процессов, поиска новых маркетинговых и технологических решений, а также признания негативных внешних факторов, таких, в частности, как, низкая инвестиционная привлекательность принтмедиа бизнеса, о котором упоминают и потенциальные соискатели рабочих мест. Большинство из них указывают на:

- Совершенствование системы стратегического и оперативного управления;
- Изменение ассортимента;
- Тенденции слияния и поглощения компаний;
- Использование технологий бережливого производства и научного подхода к управлению издержками;
- Апробацию новых более рациональных технологий производства;
- Сокращение инвестиционных программ.

Что касается издательств, картина почти аналогичная, но дополняется концептуальными изменениями издательского маркетинга:

- Повышение оперативности, качества и технологичности оказания услуг;
- Повышение эффективности бизнеса в целом;



— Приток заказов/продукции из-за рубежа;

— Апробация новых более рациональных технологий производства;

— Изменение принципов конкурентной борьбы;

— Изменение форматов продукции, технологий издательского процесса и распространения;

— Повышение качества продукции и других потребительских свойств.

В заключительную группу факторов вошли следующие:

— Изменение географии рынка;

— Уход с рынка наиболее неподготовленных к структурным изменениям игроков;

— Снижение качества услуг/продукции;

— Тенденции диверсификации производства.

Все эти проблемы раскрываются на рисунках 2, 3.

Таким образом, непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и организации, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику, переходить к креативному менеджменту. Однако в сложившихся условиях у субъектов принтмедиа бизнеса подчас не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения.

В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании,

специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.

Консалтинг применительно к принтмедиаиндустрии можно рассматривать как совокупность финансово-экономических, организационно-управленческих и социально-психологических отношений между консультантом и клиентом, возникающих в процессе создания и реализации интеллектуального продукта, способствующего повышению эффективности решений стратегических и оперативных бизнес-задач клиента (субъекта издательско-полиграфического рынка).

Консалтинговая деятельность — это сфера профессиональных экспертных услуг, ориентированная на персонализированный спрос со стороны заказчика, носящая рекомендательный характер. Консалтинговая компания методологически помогает, способствует, развивает, обучает, но не принимает решения, на основе предоставленных к рассмотрению фирме-заказчику альтернативных вариантов. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя фирмы-заказчика.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества управленческих решений, повышении эффективности деятельности компании в целом, совершенствовании технологий и подходов достижения бизнес-целей и повышении индивидуальной результативности каждого работника (табл.).

Раскрывая специфику рынка профильного консалтинга, сле-



Основные понятия в консалтинговой деятельности

Основные понятия консалтинга:

↕↕↕		
консалтинговый продукт	консалтинговый процесс	консалтинговый проект
<p>Совокупность управленческих решений, рекомендаций, стратегических программ и тактических действий, технологий, методик и инструментальных средств в определенной предметной области, позволяющих повысить эффективность деятельности фирмы-заказчика (конкретный вклад в деятельность предприятия)</p>	<p>Совокупность бизнес-процессов и процедур организационно-управленческого и производственно-технологического характера, повышающих функциональную эффективность отдельных систем компании и как следствие конечный результат деятельности в целом (внедрение и испытание новых и/или модернизация внутренних систем предприятия)</p>	<p>Совокупность консалтинговых продуктов и процессов, обладающих логической завершенностью и одной функцио-нально-технической направленностью</p>

примеры

<ul style="list-style-type: none"> – маркетинговое исследование или анализ рынка; – управленческие информационные системы; – финансовая оценка операций стоимости компании; – программа модернизации производственных мощностей; – оценка качества печатной продукции; – нормализация технологических производственных циклов; – программа оптимизации каналов сбыта книжной продукции и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> – оценка и достижение внутреннего согласия по проблемам компании; – разработка согласованной долгосрочной стратегии деятельности; – демонстрация технологий; – бизнес-диагностика компании; – внутрифирменное обучение; – обучение рабочих методам улучшения качества продукции и повышения производительности и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> – комплексная программа реинжиниринга предприятия (начиная от стратегии и заканчивая бизнес-процессами и качеством и/или потребительскими свойствами конечной продукции); – предпроектная экспертиза инвестиционных проектов и бизнес-решений; – разработка нового бизнес-направления; – подготовка предприятия к банкротству; – системы антикризисного управления; – комплексные управленческие решения, ориентированные на группу предприятий и пр.
---	---	--

дует обозначить свойства консалтинговых услуг. Это даст возможность проанализировать потребительскую полезность, рыночные возможности, а так же психологическое восприятие данного продукта интеллектуальной деятельности.

Свойства консалтинговых услуг:

Неосвязаемость консалтинговых услуг. Консалтинговая услуга/продукт не имеет материальной формы, которая может однозначно восприниматься уча-

стниками консалтингового рынка, у консалтинговой услуги нет формы, цвета, запаха, упаковки. Неоднозначность восприятия порождает неопределенность спроса, дополнительные усилия на технологии продвижения и мотивации. Представления потенциального клиента об услуге по затратам, технологиям, качеству, конечному результату могут существенно отличаться от реально приобретенного интеллектуального продукта. Есть большая вероят-



ность приобретения как «соевого шоколада в эксклюзивной красивой упаковке», так и не востребованности высококачественного продукта, лишённого привлекательной обертке.

Неотделимость консалтинговых услуг от источника. Консультант (консалтинговая компания) является составной частью услуги, что предъявляет повышенные требования не только к ключевой компетенции и профессионализму консультанта как эксперта, но к имиджу и рыночному позиционированию самой консалтинговой компании. Позитивный бренд способен продвигать на рынок консалтинговые продукты с низким качеством, но, тем не менее, востребованные за счет торговой марки или имени руководителя компании и наоборот, профессиональный потенциал консультантов может быть реализован не в полной мере из неверной маркетинговой и коммуникативной политики консалтинговой компании.

Непостоянство качества консалтинговых услуг. Однотипные услуги разных консультантов могут существенно различаться по своему качеству. Качество услуг зависит от профессионального опыта, компетенций, мотивации, психологических и коммуникационных аспектов. Прослеживается также разница в оценках непосредственного клиента, кто-то оценивает сам процесс консультирования, а кто-то диагностирует конечный результат деятельности консультанта.

Несохраняемость консалтинговых услуг. Услуги невоз-

можно хранить. Консалтинговая компания не может делать «отчёты про запас» или «на продажу». Эта проблема особенно актуальна, когда спрос на услуги не стабилен и носит ярко выраженную сезонность.

Следует отметить, что консалтинговую услугу можно одновременно интерпретировать как товар:

- особого спроса;
- для экстренных случаев;
- предварительного выбора.

Более того, спецификой консалтинговых услуг в отличие от стандартного перечня услуг является следующее:

— консалтинговые услуги — это интеллектуальный продукт, что предъявляет к его производителям определённые требования (воспроизводство, качество, уровень и т.д.);

— производители консалтинговых услуг должны обладать не только знаниями предметной/функциональной области, но и практической психологии, которые обеспечивает эффективное взаимодействие «клиент-консультант»;

— ценообразование на продукты консалтинговой деятельности требуют особого подхода.

Определим ряд специфических принципов развития рынка консалтинговых услуг:

Принцип коммуникации в режиме обратной связи. Весь интеллектуальный потенциал, накопленный консультантами, используется для повышения эффективности деятельности издательско-полиграфического бизнеса в процессе непрерыв-



ного коммуникативного информационного обмена. Принцип коммуникации в режиме обратной связи в данном случае предполагает, что весь коммуникационный процесс должен сопровождаться ответными реакциями с обеих сторон, и это является обязательным условием успешного функционирования рынка консалтинговых услуг. Эффективность коммуникаций определяется не только психологическими факторами, так и продуманной информационной логистикой и технической составляющей системы информационного обмена.

Принцип адекватности рынка консалтинговых услуг научному развитию. Рынок консалтинговых услуг функционирует на основе знаний, опыта, информации и интеллектуальной собственности и профессиональных компетенций консультантов. Таким образом, актуальность, качество консалтингового продукта неразрывно связано с тенденциями развития науки, производства, рынков, технологий и потенциала прайм-медиаиндустрии. Чтобы быть востребованным на рынке консалтинговых услуг консультант должен постоянно самосовершенствоваться и развивать ключевую компетенцию, обогащать свой интеллектуальный потенциал и предметную рыночную ориентацию.

Принцип взаимной выгоды. Данный принцип вытекает из процесса консультирования, поскольку знания приобретаются как консультантом вследствие решения управленческой проблемы клиента, так и клиен-

том вследствие оказанной помощи консультантом.

Принцип доверия, своевременности и достоверности. Своевременность и достоверность информации в процессе диагностики и на всем протяжении консультирования является фактором достижения результативности проблемно-ориентированного консалтинга. Огромное значение при этом психология и доверие в отношениях клиент ↔ консультант. Психологическая несовместимость и игнорирование рекомендаций, действий, управленческих решений способствует конфронтации и неудовлетворенности сторон процессом и результатами консультирования.

Принцип конфиденциальности, открытых межличностных коммуникаций и сохранности интеллектуальной собственности. Одним из факторов развития рынка консалтинговых услуг является соблюдение консультантами необходимой конфиденциальности. Её отсутствие ведёт к скрытию клиентами многих ключевых проблем своей деятельности, а это сказывается на эффективности консалтинговой услуги. В свою очередь клиенты должны гарантировать соблюдение авторских прав консультанта на методические, программные и иные разработки, созданные в процессе консультирования. Недопустимо использование консалтинговых решений клиентом вторично для других видов его бизнеса, если это не было предусмотрено соответствующим соглашением.

Принцип долгосрочных перспектив. Многие консалтинго-



Рис. 4. Формы осуществления консалтинговых услуг

вые решения имеют долгосрочную перспективу реализации, поэтому эффективность консалтинговых продуктов может быть оценена не сразу, а спустя определенный период, который будет определяться спецификой и предметной областью консалтинговой услуги. Быстрых сиюминутных решений в консалтинге ожидать не стоит.

Принцип независимости, беспристрастности и свободы суждения. Данный принцип определяет не только качество конечного консалтингового продукта, но и этику, и культуру консалтинга, как бизнеса. Консультант должен объективно диагностировать бизнес-проблемы клиента вне зависимости от

личного отношения к его бизнесу, личной выгоды и давления третьих лиц.

Стадии, этапы, фазы процесса консультирования

Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов предприятия с консультантом. От того, насколько рационально будет построен этот процесс, зависит качество ожидаемых изменений, степень достижения необходимых предприятию результатов, эффективность использования задействованных ресурсов и, в конечном счете, успешность сотрудничества сторон.

В рамках процесса консультирования выделяют следующие



щие стадии, этапы и процедуры (рис. 5).

На *предварительной стадии* процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта. На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации о самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества.

Предпроектная стадия (этап подготовки) характеризуется началом работы консультанта и клиента, их первым контактом. Обе стороны проводят предварительные переговоры о возможности сотрудничества, происходит первое обсуждение проблемы и возможных путей ее разрешения. Для проведения предпроектных переговоров особенно эффективны учебно-консультационные мероприятия — семинары, выставки, конференции — с участием консультантов и будущих клиентов.

На *проектной стадии* консультанты начинают диагностику организации клиента, сбор данных и в итоге формирование комплексной картины жизнедеятельности компании в целях анализа данных финансово-экономического, организационно-технического характера и прогноза будущего состояния.

Задачами диагностики являются сбор и анализ данных:

- по организации производства;

- состоянию конкурентов и взаимоотношений с ними;

- информационным потокам и связям компании;

- элементам среды макроокружения организации (по существующей и прогнозируемой экономической политике, макроэкономическим показателям, государственному регулированию и др.);

- организации системы стратегического и оперативного управления.

Результаты диагностики представляются в виде набора документов:

Обзор системы управления организации:

- стратегия фирмы;

- результаты реализации этой стратегии;

- характеристика продуктов;

- характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды, а также возможностей и угроз внешней среды организации;

- характеристика работы с кадрами;

- обзор процессов документооборота;

- обзор социально-психологического климата.

Обзор процессов организации производства:

- логистика производства;

- технологические карты;

- технико-экономические показатели производства;

- производительность труда и эффективность использования ресурсов;

- производственные возможности.

Отчет о результатах маркетингового исследования:



ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

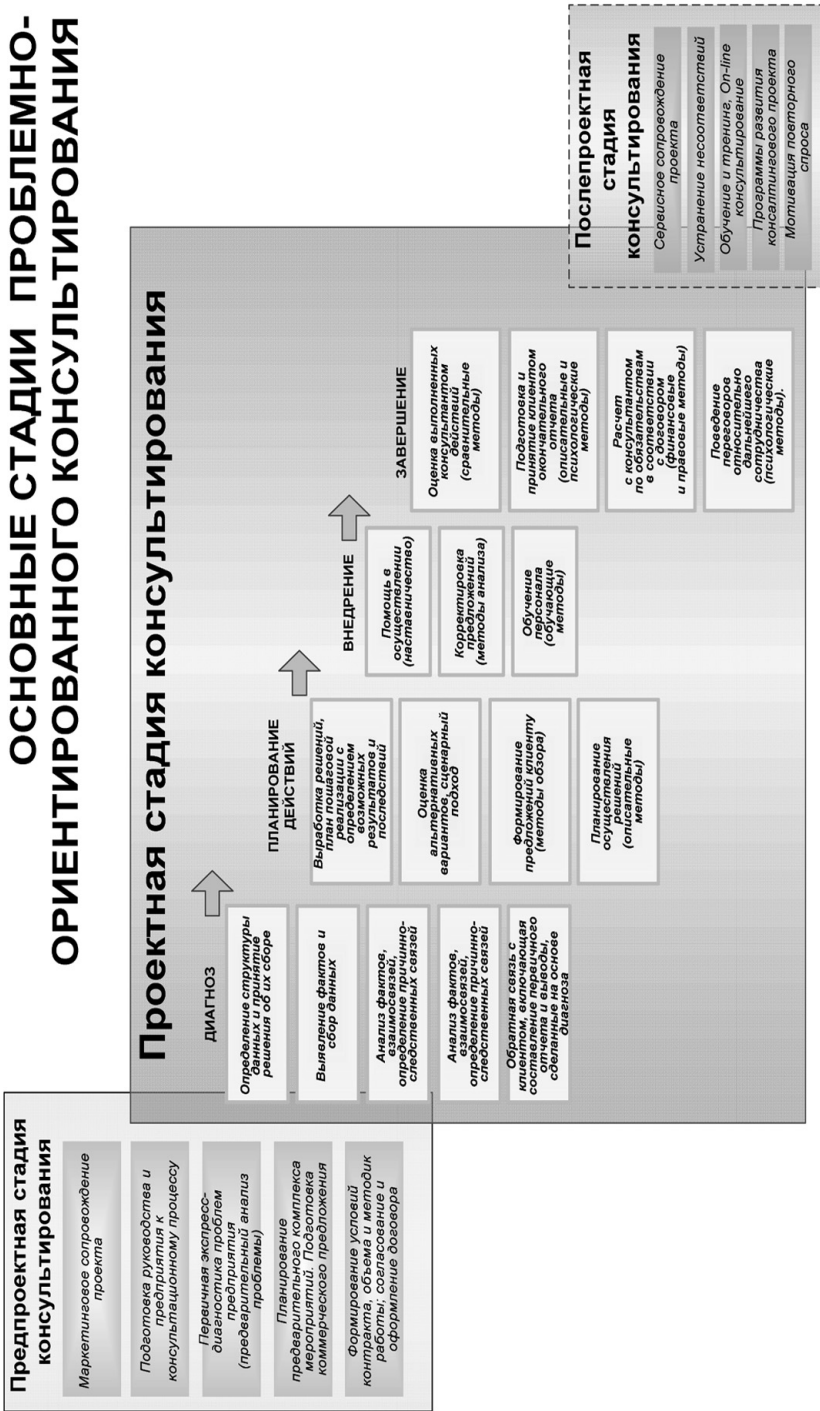


Рис. 5. Основные стадии проблемно-ориентированного консультирования



- характеристика портфеля продуктов;
- результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
- оценка конкурентных позиций;
- анализ конкурентной среды.

Обзор финансовой деятельности:

- анализ кредитной и инвестиционной политики;
- комплексный анализ балансов;
- анализ движения наличных средств, ликвидности.

Обзор кадрового потенциала:

- анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников;
- анализ систем продвижения и поощрения;
- анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

Обзор процессов информационного обеспечения:

- обзор процессов документооборота;
- обзор процессов обслуживания клиентов;
- информационная безопасность;
- автоматизация отдельных систем управления

Обзор коммуникационных процессов:

- характеристика коммуникационных стилей;
- характеристика элементов корпоративной культуры.

Итогом анализа результатов диагностики является:

- формулировка важнейших проблем;
- оценка установление приоритетов проблем, анализ и синтез альтернатив;
- выделение стратегических центров прибыли и центров затрат;
- разработка предварительных рекомендаций и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления и реструктуризации организации в целом и/или отдельных его функциональных областей. Разрабатываются нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций; определяются роли сторон по реализации проекта (фаза планирования действий).

Послепроектная стадия включает задачи завершения проекта, т.е. оценку сделанного и сравнение фактически полученных результатов с плановыми показателями. На этой стадии осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их возникновения; разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия; формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов; обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема-сдачи работ. На данной стадии происходит выход консультанта из консультационного проекта, а также, возможно, проведение переговоров руководства компании-клиента с консультантами отно-



сительно дальнейшего сотрудничества.

Среди важнейших причин стремительного развития управленческого консультирования и роста спроса на консалтинговые услуги на мировом рынке следует назвать следующие:

- общую тенденцию глобализации бизнеса, которая способствует спросу на консалтинговые услуги;

- возможность использования идей и таланта консультанта как конкурентное преимущество в рыночной борьбе;

- необходимость внедрения информационных технологий, которые позволяют в значительной степени повысить производительность компании.

Проанализировав основные тенденции рынка принтмедиа, можно сделать следующие выводы относительно потребности в проблемно-ориентированном консалтинге:

- экономическая нестабильность и последствия финансового кризиса обнажили проблемы издательско-полиграфического бизнеса и заставили организации задуматься о пересмотре стратегий, диверсификации производства и создания конкурентных преимуществ за счет эффективной системы управления и поиска внутренних резервов;

- на рынке доминирует роль потребителя, который диктует цены, качество, технологичность и экономичность производства и, конечно же, сроки изготовления тиражей, и

потребительские критерии издательской продукции;

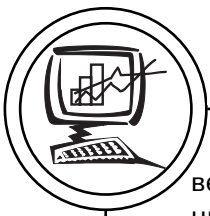
- новые технологии, в т.ч. информационные, вносят свои коррективы в развитие рынка печати, электронный формат набирает обороты, делая не совсем предсказуемым и перспективы издательско-полиграфического; неоднозначность экспертных мнений по поводу трендов развития принтмедиаиндустрии усугубляет фактор неопределенности и риска;

- разобщенность организаций, отсутствие единой интегрирующей силы и стратегической концепции (программного документа) развития издательско-полиграфической сферы, делает принтмедиа бизнес более уязвимым и инвестиционно непривлекательным; солидный информационный ресурс поддержки бизнеса также отсутствует;

- уровень региональной развитости принтмедиа, как сферы экономики неоднороден, регионы в дополнение к общим, имеют свои проблемы, которые требуют комплексного решения;

- краеугольным камнем является кадровая проблема, которая существенно обострилась в последний год, и связано это как с реформой образования, так и с различными внутренними проблемами в системе подготовки профильных профессиональных кадров;

- фактическое отсутствие собственной научно-производственной базы и низкий уро-



вень технологических инноваций делают принтмедиа сферу импортозависимой фактически от всех компонентов производственного процесса: оборудования, технологий, материалов, АСУ и даже сервиса;

— в довершении к перечисленному, существует пропасть между профильным (отраслевым) бизнесом, наукой и образованием, интеграция которых составляет основу развития любой сферы деятельности,

особенно такой технологичной, как принтмедиаиндустрия.

Все это позволяет говорить о готовности издательско-полиграфического бизнеса адекватно воспринимать относительно новый для данного ранка продукт — консалтинговые услуги. Мало того, со временем потребность в продуктах интеллектуальной собственности будет расти, и переходить в категорию добровольно-принудительного спроса.

Рецензент — П. О. Киричок, д.т.н.,
професор, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 28.05.12