



ТЕМА 1

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ КОНСАЛТИНГУ ЯК ВИДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: з'ясувати сутність понять «консалтинг», «консультаційна послуга»; усвідомити значення консультаційної діяльності в підвищення ефективності підприємництва; визначити особливості консультаційних послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності; розглянути основні вимоги до суб'єктів, які займаються консультаційною діяльністю.

Ключові поняття: консалтинг, консультаційна послуга, коучинг, аутсорсинг, інсорсинг, аутстафінг, реінжиніринг, бенчмаркінг, управлінська ситуація.

ПЛАН

1. Сутність консультування як виду підприємницької діяльності.
2. Поняття консультаційної послуги, її особливості та види.
3. Особливості консультаційних послуг в умовах глокалізації.

1. Сутність консультування як виду підприємницької діяльності

Консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими фахівцями фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому – клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Консультавання – підприємницька діяльність щодо надання допомоги приватним особам і менеджерам вищого рівня у виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, а також в досягненні стійкого успіху діяльності виробничо-господарських та інших організацій.

Метою консультування є надання консультаційною організацією, консультантом-індивідуалом консультаційної послуги, замовленої і оплаченої виробничо-господарською організацією, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління нею.

Загалом консультаційна діяльність спрямована на допомогу замовнику у:

- більш ефективному вирішенні визначених завдань;
- зниженні стресу щодо неякісного вирішення поточних завдань і проблем;
- відповідальному ставленні до власного життя та досягненні бажаних результатів.

Загалом розрізняють два основних види консультаційної діяльності:

- інформаційне консультування – спрямоване на забезпечення інформацією стосовно можливих контрагентів, цін на ринку певних товарів та послуг, правового забезпечення діяльності з метою прийняття правильних рішень;
- управлінське консультування – допомога керівникам у розробці комплексних та системних рішень проблем, що пов'язані з управлінням складними системами в різних сферах діяльності.

Основним завданням консультування є:

- надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації;
- застосування певних методів та методик організаційної діагностики стану підприємства, вирішення виявлених проблем, розробки стратегічного плану розвитку підприємства.

Загалом консультант виконує основні управлінські функції, однак він не підміняє керівника, а допомагає йому у прийнятті обґрунтованих рішень.

Загалом існує значна кількість визначень сутності «управлінського консультування» та «консалтингу» загалом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення понять «управлінське консультування» та «консалтинг»

Джерело	Визначення поняття
Асоціація «Укрконсалтинг»	Забезпечення клієнта спеціалізованими досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками чи іншими ресурсами, що сприяють оптимізації фінансово-економічного стану підприємства
В. Коростильов	Комплексна допомога керівникам в сфері діагностики стану бізнесу, визначення причин виникнення існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття управлінських рішень
В. Раппопорт	Різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні завдань перебудови управління в умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які постійно змінюються
К. Чакіров	Висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства, яка надається незалежними експертами, які спеціалізуються в певній сфері діяльності
Р. Юксвярав	Це діяльність і професія, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні їх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду

Предметом консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування виробничо-господарської організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність. До його сфери можуть належати лише ті аспекти діяльності, які стосуються переважно технології здійснення управлінського процесу, організаційних структур, функцій та методів управління, хоч сфера управлінських відносин поширюється на всі аспекти функціонування організацій.

Управлінська ситуація – стан об’єкта управління, який потребує втручання в його діяльність суб’єкта управління з метою виправлення відхилень від запланованої траєкторії його розвитку.

На сучасному етапі розрізняють два підходи до консультування: функціональний та професійний.

Функціональний – розглядає консультування як будь-яку форму надання допомоги, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдань, однак надає допомогу тим, хто несе відповідальність за це.

Професійний – розглядає консультування як особливу професійну

службу, що працює за контрактом і надає послуги підприємствам за допомогою спеціально навчених та кваліфікованих осіб, які володіють спеціальними знаннями, вміннями та навичками, які дозволяють виявляти проблеми, аналізувати їх, розробляти рекомендації щодо їх вирішення.

Загалом управлінський консалтинг дозволяє:

- ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні

конструктивних змін, що визнані доцільними.

Суб'єктом консалтингу вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультативної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, розроблення консультативних рекомендацій та їх реалізації.

Об'єктами консалтингу є виробнича структура організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розробки стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування організаційних структур управління, організування мотивування та винагородження працівників, формування культури організації, розвиток персоналу, запровадження нових методів управління, раціональне організування праці тощо.

Розрізняють такі основні сфери консалтингу (рис. 1.1).

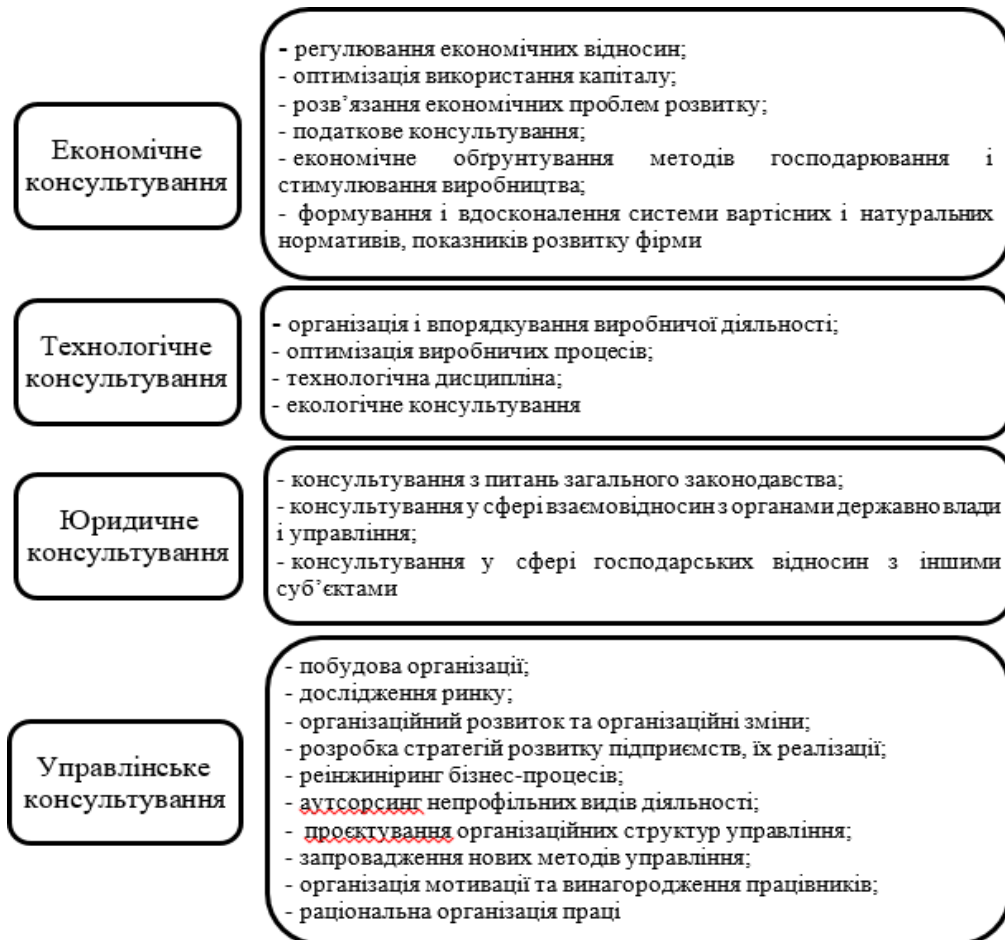


Рисунок 1.1 – Проблематика основних сфер консалтингу

2. Поняття консультаційної послуги, її особливості та види

Виробниками консультаційного продукту, які визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консультаційні організації.

Консультаційна організація – підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям, споживачам) за допомогою спеціально підготовлених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати управлінську проблему, розробити модель її розв'язання.

Продуктом виробничої діяльності консультаційної організації є консультаційна послуга, втілена у програмах, проєктах, розробках, рекомендаціях тощо.

Консультаційна послуга – інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Консультаційні послуги найчастіше за все здійснюються в формі *консультаційних проєктів*, а не у формі усних разових порад. Підготовка та розробка консультаційного проєкту може займати від одного дня і до декількох місяців залежно від складності досліджуваної проблеми. Іноді взаємодія консультанта з клієнтом може тривати декілька років.

Специфіка консультаційної послуги полягає в її, на перший погляд, зовнішній непомітності і, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консультаційні продукти, виконані різними консультаційними організаціями, можуть не тільки відрізнятися за формою, а й мати різну методологію розробки, зміст і технологію впровадження. Якість послуги та результативність консультування загалом залежать від особистої участі та професіоналізму консультанта. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу по завершенні процесу консультування або через певний проміжок часу. Щоб консультаційна послуга дала плідний результат, важливо правильно визначити, що потрібно організації-клієнту на певному етапі розвитку, тобто обрати сферу управлінського консультування, виходячи з класифікації управлінських послуг.

Види консультаційних послуг:

1. Консультування із загальних проблем бізнесу пов'язане з розглядом специфічних проблем, які охоплюють кілька функцій і процесів управління або відображають нові можливості та обмеження для бізнесу: оцінка розмірів, місткості, структури ринку; аналіз рівня конкурентного середовища з діагностуванням споживачів і конкурентів; виявлення тенденцій і прогнозування динаміки розвитку ринку; територіальне розширення бізнесу; передання технологій; оформлення ліцензійних угод; управління інвестиційними проєктами; пристосування до нових вимог законодавства запуск електронного бізнесу.

2. Послуги у сфері стратегічного управління: дослідження політики та ділової активності; стратегічний аналіз організації (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз); визначення мети розвитку та методів досягнення; розробка корпоративної стратегії; стратегічне планування і прийняття рішень; формування ділових союзів; реструктуризація бізнесу;

приватизація; злиття і поглинання; стратегії у сфері електронного бізнесу; залучення капіталовкладень.

Цей вид консультаційних послуг належить до елітарних і престижних. Вплив на роботу всієї організації-клієнта є суттєвим і тривалим. Будучи міждисциплінарними, багатопрофільними і концептуальними, такі послуги потребують глибоких знань і досвіду консультанта. Вони погано стандартизуються та «пакуються». За винятком фірм, що спеціалізуються в цій галузі, обсяг таких послуг у портфелях більшості консультаційних організацій значно менший, ніж будь-яких інших.

3. Консультування у сфері функцій і процесів управління традиційно охоплює структурування функцій і організування процесів управління виробництвом, загального менеджменту, адміністративного управління, маркетингу, дистрибуції, управління персоналом, організації офісної роботи, фінансового менеджменту.

4. Операційний консалтинг включає аналіз виробництва продукції (дизайн; сировина, яку використовують; матеріали; якість); аналіз, розробка принципів і методів планування й організації виробничого процесу та використання трудових ресурсів; логістику; планування виробничих потужностей; управління якістю тощо.

Таке консультування допомагає компаніям підвищити ефективність управління процесами закупівлі матеріалів, їх перетворення на готові продукти і їх постачання кінцевим споживачем. Консультанти пропонують послуги з оптимізації процесів бізнесу, фінансових потоків, постановки і налагодження управлінського обліку, тобто розробляють рішення, що здатні підвищити операційну ефективність компанії. Враховуючи, що операційна діяльність виробничо-господарських організацій заснована на використанні фінансових показників, найбільшого успіху в цьому напрямі управлінського консультування досягли компанії, що розпочинали діяльність у сфері аудиту або корпоративних фінансів.

Новими в даній сфері консультування є такі послуги:

– *аутсорсинг* – сукупність запрограмованих дій керівництва, спрямованих на підвищення ефективності і конкурентоздатності організації шляхом нового формування процесів праці, коштів, організаційної структури людських ресурсів в галузі інформаційних технологій, управлінської, комерційної або фінансової діяльності.

Загалом аутсорсинг передбачає передачу частини роботи, окремої функції або якихось дій на підряд, як правило, фірмі або окремим особам, що професійно спеціалізуються в цій області. Основна мета аутсорсингу полягає у зниженні сукупних витрат, часу виконання замовлення. На відміну від послуг обслуговування, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежені в часі, в рамках аутсорсингу делегуються функції щодо професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1-2 років).

– *ауттаскінг* – є подібним до аутсорсингу та передбачає передачу окремих завдань іншій організації. Основна відмінність даних підходів полягає

лише в обсязі завдань, що має виконати інша організація, а саме: при аутсорсингу виконуються великі за обсягом комплексні завдання, а при ауттаскінгу – лише частина завдання, яку раніше виконували окремі працівники підприємства;

– *аутстафінг* – передбачає не виконання яких-небудь видів послуг, а надання виконавцем свого працівника (фрілансера) чи групи працівників замовникові. В даному випадку компанія-виконавець несе відповідальність не за якість наданих працівниками послуг, а взагалі за їх присутність на робочому місці, сумлінність виконання покладених на них функцій.

5. Консультаційні послуги щодо організаційних змін і підвищення ефективності полягають у здатності консультанта передати свої знання і навички. Прикладом таких консультаційних послуг є: навчання дією, формування команд, діагностування бізнесу, розроблення методів виявлення і розв’язання проблем, інноваційні підходи.

В межах даного виду консультаційних послуг виділяють:

– *бенчмаркінг* – аналітичний прийом, який концентрується на вивченні конкретних процесів, операцій або функцій організації та порівнянні їх із стандартами діяльності, досягнутими іншими організаціями, вивченні їх досвіду і обставин, які зумовили досягнення ефективних результатів;

– *реінжиніринг* – комплексне оздоровлення бізнес-процесів, це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких покращень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс.

6. Консультаційні послуги з управління персоналом побудовані на теоріях управління людськими ресурсами, розвитку людських ресурсів, людського капіталу. До таких послуг належать: оцінка та розв’язання проблем кадрової політики організації; планування трудових ресурсів; відбір працівників; оптимізація систем комунікацій; мотивування праці та винагородження; формування психологічного клімату; планування кар’єри та розвиток персоналу; навчання, тренінги.

Досить новою в даному напрямку є консультаційна послуга щодо особистісного тренування, спрямованого на досягнення кращих результатів шляхом стимулювання самоаналізу, саморозвитку, самонавчання та самореалізації – *коучинг*. Сутність коучингу полягає в розкритті потенціалу менеджера, розвитку його здібностей щодо самостійного отримання необхідних знань для прийняття важливих управлінських рішень.

7. Консультування у сфері інформаційних технологій (ІТ) – найбільш динамічний напрям управлінського консультування. Консультанти з ІТ пропонують послуги з формалізації та оптимізації управлінських завдань, вибору, проєктування, створення і впровадження інформаційних систем управління.

3. Особливості консультаційних послуг в умовах глокалізації

У сучасному світі, позначеному стрімкою глобалізацією, консультаційні послуги набувають особливої актуальності. Вони стають ключовим інструментом для компаній, що прагнуть адаптуватися до мінливого бізнес-

середовища, де глобальні тенденції переплітаються з локальними особливостями. Проте, цей процес не є однорідним, і саме глокалізація – поєднання глобальних та локальних факторів – визначає унікальні особливості консультаційних послуг.

Однією з ключових особливостей є необхідність глибокого розуміння локального контексту. Консультанти повинні не лише володіти загальноприйнятими світовими практиками, але й вміти адаптувати їх до специфіки конкретного регіону, країни чи навіть міста. Це включає в себе знання місцевого законодавства, культурних особливостей, ринкових тенденцій та ділової етики. Недостатнє врахування цих факторів може призвести до неефективності консультацій та навіть до негативних наслідків для клієнта.

Водночас, глобалізація відкриває доступ до широкого спектру знань і досвіду. Консультанти можуть використовувати передові міжнародні практики, новітні технології та інноваційні підходи, щоб запропонувати клієнтам найбільш ефективні рішення. Це вимагає від консультантів постійного самовдосконалення, участі в міжнародних конференціях та семінарах, а також розвитку мережі контактів з колегами з усього світу.

Ще однією важливою особливістю є зростання вимог до міжкультурної компетентності консультантів. У сучасному бізнесі все частіше зустрічаються команди, що складаються з представників різних культур. Консультанти повинні вміти ефективно комунікувати з ними, враховуючи їхні культурні відмінності та сприяючи налагодженню продуктивної співпраці.

Окрім того, глокалізація стимулює розвиток спеціалізованих консультаційних послуг, орієнтованих на конкретні галузі та ринки. Наприклад, консультанти, що спеціалізуються на сільському господарстві, повинні враховувати не лише загальносвітові тенденції, але й специфіку аграрного сектора в конкретному регіоні. Це вимагає глибокого знання місцевих агрокліматичних умов, сортових особливостей культур, а також специфіки місцевого ринку збуту.

У контексті глокалізації також зростає роль цифрових технологій у наданні консультаційних послуг. Онлайн-платформи, відеоконференції, хмарні технології та інші інструменти дозволяють консультантам працювати з клієнтами з будь-якої точки світу, надаючи їм якісні послуги незалежно від їхнього місцезнаходження. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який не завжди має можливість наймати дорогих консультантів з великих консалтингових компаній.

Однак, цифровізація консультаційних послуг також ставить перед консультантами нові виклики. Зокрема, зростає необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації клієнтів. Консультанти повинні бути в курсі останніх тенденцій у сфері кібербезпеки та використовувати надійні інструменти для захисту даних.

Таким чином, консультаційні послуги в умовах глокалізації – це складний та багатогранний феномен. Вони вимагають від консультантів не лише високого рівня професіоналізму, але й глибокого розуміння локального контексту, міжкультурної компетентності та вміння використовувати сучасні технології.