**Лекція «ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ»**

1. Сутність та види консалтингових послуг

2. Суб’єкти підприємництва у сфері надання консалтингових послуг

3. Організація підприємницької діяльності у сфері консалтингу

**1. Сутність та види консалтингових послуг**

Термін *«консалтинг»* походить від англійського consulting (консультування) та означає здійснення консультування будь-якого масштабу. Слід відмітити, що не існує однозначного трактування терміну «консалтинг». З економічної точки зору поняття консалтинг можна розглядати у трьох напрямках:

*I. Процес забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом.* Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, професійними навичками чи іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації ситуації, яка склалася на підприємстві, у фінансово-економічному стані в межах чинної законодавчо-нормативної бази. Консалтинг – це процес, в межах якого зовнішній щодо підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розробки концепції діяльності і стратегії розвитку ви­робництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо [1].

*II. Надання послуг, експертна допомога у певних сферах діяльності*. Фінансове консультування – послуги з оцінки бізнесу, ризиків, майнових і немайнових витрат, операцій з цінними паперами; розроблення фінансової стратегії; оцінка фінансово-економічного стану як результату діяльності; управління фондами й інвестиціями; оптимізація системи фінансового обліку; оптимізація витрат; розрахунок ефективності окремих проектів. Управлінське консультування – послуги із загальних питань управління, а саме: розроблення стратегії; маркетинг, управління маркетингом і збутом; управління виробництвом; управління кадровими і трудовими ресурсами, їхнім розвитком; структура управління; еко­логія і безпека роботи. Консультування – це різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах.

*III. Комплекс існуючих та отримання нових знань, професіональних навичок.* Діяльність та професія, змістом яких є надання допомоги керівникові у вирішенні проблем та впровадження досягнень науки та передового досвіду. Консалтинг – це комплекс знань, повʼязаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації .

Сучасні консалтингові фірми працюють на замовлення своїх клієнтів або на постійній основі. При цьому вони використовують такі методи консультування:

* експертне консультування, суть якого полягає в діагностуванні консалтинговою фірмою проблемної ситуації, розробленні рішень і рекомендацій для їх впровадження. Роль клієнта полягає у забезпеченні консультанта інформацією та оцінюванні результатів його діяльності;
* активна взаємодія консалтингової фірми з клієнтом на всіх етапах реалізації проекту. Завдання консалтингової фірми полягає у сприянні формулювання клієнтом ідей, пропозицій, самостійному аналізі проблем, пошуку оптимальних рішень. При цьому спеціалісти консалтингової фірми оцінюють вироблення рішення, за необхідності пропонують інші його варіанти;
* навчальне консультування, яке зосереджене на організації тренінгів працівників фірм, що сприяє створенню необхідних інтелектуальних умов для розвитку їх новаторської діяльності.

Вибір методу консультування залежить від можливостей і потреб клієнтів у конкретних послугах (аудит, маркетинг, інжиніринг, правова допомога та ін.), а також можливостей субʼєкта консалтингової діяльності.

Одним із найпоширеніших видів консалтингу є *бізнес-планування*, в якому різноманітні суб’єкти відчувають потребу в період виходу на ринок, опанування нових його сегментів, придбання промислових та інших обʼєктів, отриманні кредитів. Тобто якщо суб’єкту бізнесу в певних ситуаціях не вистачає знань, досвіду, впевненості у кваліфікованості своїх кадрів, він вдається до послуг консалтингових фірм.

*Консалтинг із питань випуску та обігу цінних паперів.* Фірми, що консультують щодо випуску та обігу цінних паперів, допомагають своїм клієнтам у виробленні стратегії поведінки на фондовому ринку, виборі видів цінних паперів, обсягів їх випуску і термінів проведення відкритої передплати, підготовці документів для реєстрації проекту емісії, підготовці зборів акціонерів, а також із питань придбання цінних паперів та ін.

*Консалтинг із питань реструктуризації підприємств.* Консультування з питань реструктуризації підприємств передбачає: оцінювання перспектив підприємства на ринку; оптимізація структури і системи управління підприємством, а також системи маркетингу і збуту; вдосконалення систем управління витратами, розроблення ефективної системи управління обліком і фінансами; оптимізацію майнового комплексу.

Результатом діяльності консалтингової фірми з цих питань можуть бути концепція (програма, план) реструктуризації з метою забезпечення адаптованості компанії до умов ринку, вироблення гнучкої системи планування управління і контролю виробництва, збуту.

*Консалтинг із питань приватизації майна.* Під час підготовки державних підприємств до приватизації виникають питання, що стосуються різноманітних правових, процедурних аспектів, підготовки документів тощо (розподіл акцій, терміни проведення етапів приватизації). Маючи їх у полі зору, консалтингові фірми розподіляють весь процес діяльності на такі етапи: аналіз стану підприємства; проведення перед приватизаційної реструктуризації; супровід підприємства у процесі приватизації (від наказу Фонду державного майна про приватизацію до перших загальних зборів акціонерів). При цьому вони розробляють усі необхідні документи і супроводжують їх проходження у відповідних інстанціях.

*Консалтинг щодо оптимізації споживчих якостей товарів і послуг.* Консалтингові послуги щодо оптимізації споживчих характеристик товарів і послуг повʼязані з їх тестуванням, дослідженням споживчих переваг, аналізом аналогічних досліджуваних товарів і послуг, а також їх замінників. Важливим напрямком їхньої роботи є виявлення чинників, що впливають на попит.

*Консалтинг щодо організації служби маркетингу на підприємстві, проведення маркетингових досліджень, реалізації маркетингових програм.* Програму маркетингових досліджень консалтингові фірми розробляють окремо для кожного підприємства після вивчення особливостей його бізнесу й аналізу проблем (експертиза ринкового становища; вивчення конʼюнктури ринку; дослідження конкуренції та основних конкурентів; вивчення споживачів; аналіз галузі, регіону). При цьому використовують масові, експертні, поштові, телефонні інтервʼю, аналіз статистичних матеріалів та інші методи дослідження. Однією із найпоширеніших маркетингових послуг консалтингових фірм є планування і проведення рекламних акцій з метою стимулювання споживчого попиту, збільшення обсягів продажів, підвищення популярності торгової марки, товару і послуг. При цьому вони не тільки організовують і контролюють реалізацію рекламних акцій, а й аналізують їх результати, оцінюючи ефективність використовуваних методів і засобів.

*Консалтинг з юридичних питань.* Стосуються вони здебільшого таких питань: розроблення і створення установчих документів підприємств та організацій, їх реєстрація і внесення змін до них, ліквідація існуючих підприємств; одержання ліцензій на види діяльності підприємств, що потребують обовʼязкового ліцензування; розроблення, формування, супровід, ревізія внутрішньої нормативної бази клієнта.

*Інжиніринг.*Поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. еngineering – проектувати, винаходити, придумувати). Як вид консалтингових послуг – це інженерно-консультативні послуги зі спорудження об’єктів та їх експлуатації. Метою інжинірингу є отримання клієнтом найкращого результату від вкладання капіталу. Усю сукупність послуг інжинірингу можна поділити на дві групи: 1) послуги, пов’язані з підготовкою та розробкою бізнес-процесу; 2) послуги, пов’язані із забезпеченням ефективності бізнес-процесів.

Найкраще, якщо послуги консалтингу надаються на довгостроковій основі. Консультанту вигідніше працювати з постійними клієнтами. Вигідно це і клієнту, оскільки послуги для постійних клієнтів, зазвичай, є дешевшими та оперативнішими.

Мета та завдання консалтингу розкриваються через його функції. Можна виділити наступні основні функції, що виконує консалтинг:

*1. Інформаційна функція.* Надання в розпорядження суспільства, його навчальних та управлінських структур, підприємницьких, комерційних та інших організацій інформації про соціальні об’єкти, що цікавлять їх, особливості розвитку у сучасному суспільстві тощо;

*2. Наукова або пізнавальна функція.* опосередковано допомагає глибше зрозуміти суть тих чи інших соціальних явищ, розкрити динаміку, тенденції і перспективи їх розвитку, вплив на соціально-економічні та громадські процеси в країні та світі. Ця функція пов’язана з поширенням наукових досягнень у сфері виробництва; з наданням своєчасної інформації про продукцію і конкурентоспроможність виробників; з проектуванням і впровадженням інформаційно-пошукових систем; здійсненням технічної підтримки комп’ютерних мереж, включаючи обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікації;

*3. Дослідницька або діагностична функція.* Дозволяє встановити і вивчити ознаки, що характеризують стан соціальних об’єктів, у тому числі ознаки соціальної напруженості, екстремальних ситуацій, конфліктів, що сприяє своєчасному ухваленню управлінських рішень, що сприяють підтримці соціальної системи в динамічному й стійкому стані. Ця функція пов’язана із проведенням комплексних аналітичних досліджень у галузі виробництва високотехнологічної продукції і засобів телекомунікації, з виявленням чинників, тенденцій та закономірностей, які мають вирішальний вплив на результати роботи суб’єктів господарювання в умовах інформатизації суспільства;

*4. Посередницька функція.* Полягає в наданні допомоги у виборі правильної стратегії в галузі інформаційних технологій, підборі ділових партнерів як всередині, так і за її межами. Ця функція пов’язана з виявленням найбільш перспективних об’єктів співпраці для здійснення прямих інвестицій, спільних дій у галузі виробництва та збуту продукції;

*5. Освітня функція.* Ця функція пов’язана з організацією і проведенням семінарів для працівників замовника з ефективності використання ІТ у відповідній галузі, підвищенням кваліфікації керівників; розвитком нових навичок управління шляхом навчання керівників без відриву від роботи у рамках інформаційного проекту;

6. Функція сприяння підвищенню професійної компетенції працівників. При реалізації цієї функції фахівцями-консультантами реалізується освітня функція консалтингу.

**8.2. Суб’єкти підприємництва у сфері надання консалтингових послуг**

Сьогодні перемогу в конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії. Основу її стратегічних конкурентних переваг формують, передусім, нематеріальні активи, інтелектуальна складова підприємництва. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консалтинг, стає об’єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

До найважливіших причин стрімкого розвитку консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

* загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
* можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
* необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [4].

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов’язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для підприємств. З’явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній.

Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та вдосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали консалтингу новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Так, сьогодні основними постачальниками консалтингових послуг в Україні є [5]:

* філіали великих іноземних компаній, що обслуговують державні структури з питань оподаткування, бюджетного регулювання, вдосконалення нормативно-правової бази;
* представництва іноземних консалтингових фірм, які працюють з приватним сектором;
* іноземні консалтингові фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з консалтингу в пріоритетних галузях народного господарства;
* вітчизняні консалтингові компанії, які спеціалізуються на приватизації та антикризовому управлінні компаніями;
* інші консалтингові фірми.

Водночас, достовірно оцінити розмір консалтингового сектору та його частку в економіці України досить складно. Це зумовлено наступними причинами:

* по-перше, відсутністю виділення консалтингу як окремого виду діяльності, регламентованих Державним класифікатором видів економічної діяльності в Україні, що не дає можливості вести статистичну звітність підприємств за цим напрямом діяльності;
* по-друге, складністю визначення структури та напрямів співпраці українських підприємств з консультантами, що зумовлює відсутність потрібних форм регламентації відповідних витрат у фінансовій звітності компаній;
* по-третє, значним рівнем тінізації вітчизняної економіки, що зумовлює значні похибки у статистичних показниках доходів окремих компаній, секторів економіки та країни загалом.

Різновид клієнтів, послуг, підходів – причина різноманітності типів консультаційних організацій. В Україні можна виділити [6]:

* великі багатофункціональні зарубіжні консультаційні фірми. Як правило , в Україні вони представлені філіалами. Для роботи на українському ринку деякі з них залучають українських спеціалістів, щоб краще орієнтуватися у специфіці місцевих умов господарювання, особливостях національного законодавства;
* дрібні та середні консультаційні фірми;
* консультативні підрозділи (відділи) закладів, що займаються питаннями галузевої ефективності, підвищенням кваліфікації керівних кадрів, удосконаленням системи управління організаціями;
* консультанти-індивідуали. Це можуть бути універсали з широким досвідом в області управління або спеціалісти , які працюють у вузькій технічній сфері;
* консультуючі професори. Існує певна категорія спеціалістів, для яких консультування не є єдиним джерелом заробітку. Це професори, інструктори, наукові працівники , основне заняття яких не консультування, але вони можуть періодично ним займатися. Вони можуть працювати за сумісництвом, брати участь у виконанні проекту або надавати поради з конкретного питання, у якому добре орієнтуються.

Існує також й нетрадиційний спосіб надання послуг з консультування. так, для окремих організацій консультування не є основною функцією, а розглядається як вигідне доповнення до інших видів діяльності. До таких організацій відносяться: постачальники і продавці комп’ютерної техніки та засобів зв’язку; організації, що працюють з програмним забезпеченням; комерційні банки, страхові компанії, біржі; постачальники обладнання та виконавці проектів у сфері будівництва, енергетики, транспорту; інші організації, що перетворили свої внутрішні підрозділи у зовнішні консультаційні служби. Основна мета – додаткові прибутки.

**8.3. Організація підприємницької діяльності у сфері консалтингу**

До послуг консалтингових компаній доцільно звертатися у ситуаціях, коли необхідно:

* необхідно розробити пакети організаційної та нормативної документації (статут, установчий договір, проект страхового полісу, будь-який вид цивільно-правового договору та ін.);
* необхідно обґрунтувати вибір організаційно-правової форми підприємства для нового виду підприємницької діяльності;
* власник підприємства хоче підвищити ефективність вже стабільно працюючого бізнесу для збільшення частки ринку, рентабельності тощо;
* необхідна методична та експертна допомога менеджерам і спеціалістам підприємства;
* на підприємстві є складні проблеми, які не можливо вирішити внутрішніми силами;
* підприємству необхідно реалізувати один конкретний проект (впровадження системи управлінського обліку, удосконалення системи інформаційних потоків, оптимізувати бізнес-процеси тощо);
* власнику підприємства необхідна група спеціалістів для обговорення нових рішень, розробки рішень і експертизи незвичайних ідей;
* отримати довідкову, аналітичну, правову інформацію з різних аспектів господарської діяльності;
* знайти надійних партнерів до спільної діяльності або постачальників;
* оцінити зовнішньоекономічний потенціал підприємства.

Підприємництво у сфері надання консалтингових послуг, крім загальних принципів підприємницької діяльності, має будуватися з врахуванням наступних *принципів*:

1. Виробництво та розповсюдження інтелектуального товару. Консалтингова фірма не тільки виробляє інтелектуальний продукт, але і робить його доступним усім, хто має у ньому потребу;

2. Незалежність допомоги, яка надається. Консалтингова фірма за своїм особливим становищем існує поза організацією-клієнтом, не має особистих інтересів на підприємстві; стосунки з клієнтом регулюються на умовах контракту, в рамках технічного завдання і графіка виконання робіт;

3. Рекомендаційний характер діяльності. Рекомендації, надані консалтинговою фірмою, необов’язкові для керівника організації-клієнта, при цьому фірма-консультант не має адміністративної влади відносно до клієнта і до впровадження своїх рекомендацій;

4. Поширення передового досвіду. Консалтингова фірма, використовуючи досягнення науки та провідний досвід, допомагає вирішити проблеми одного типу в різних організаціях;

5. Професійна компетентність та високий професійний рівень допомоги, яка надається. Консультант, призначений консалтинговою фірмою, знає з питання, з якого надається консультація, більше, ніж клієнт; консультант має досвід вирішення схожих проблем в інших організаціях; консультант володіє достатньою ерудицією і знаннями у проблемній та суміжних сферах; консультант володіє найновішими знаннями, методиками й технологіями консалтингу.

*Основними критеріями (факторами) вибору клієнтом консалтингової фірми* є:

1. Професіоналізм консультантів як сукупність трьох складових – кваліфікації, інтелекту, комунікабельності;

2. Розмір оплати за послуги;

3. Репутація фірми. При цьому аналізується виконання нею попередніх замовлень: чи були вони завершені у строк, чи не перевищували витати заздалегідь встановленого кошторису, чи залишився клієнт задоволений отриманими рекомендаціями;

4. Якість послуги. Більшість клієнтів визначає якість як оперативність, достовірність, точність, повноту отриманої від консультанта інформації;

5. Наявність досвіду роботи консалтингової фірми у тій галузі, де працює клієнт;

6. Гарантія конкретних результатів;

7. Дотримання етичних норм, включаючи забезпечення конфіденційності інформації про діяльність фірми-клієнта, порядність та обов’язковість консультантів;

8. Широта асортименту послуг.

До складових якості консалтингової послуги відносять: високий кваліфікаційний рівень консультантів, виконання замовлень у строк, гарантія конфіденційності, налагодження внутрішніх контактів, індивідуальність підходу, незалежність консультантів.

Для великих консалтингових фірм критеріями оцінки їх роботи мають бути не тільки кількість виконаних проектів або абсолютна величина доходу, а задоволеність клієнтів та знаходження таких рішень, які допоможуть йому суттєво покращити ринкове і фінансове становище. Саме це є запорукою успіху та отримання конкурентних переваг на ринку консалтингових послуг.

У своїй роботі консалтингові фірми використовують такі *підходи*:

* проблемний підхід спрямований на вирішення окремо взятих проблем діяльності фірми-клієнта та її працівників; передбачає діагностику, проектування оптимального стану, визначення ступеня відхилення фактичного стану від оптимального, коригування напрямів та обсягів діяльності підприємства-клієнта;
* міжособистісний підхід повʼязаний з діловими контактами між сторонами, конструюванням сприятливого мікроклімату у колективі;
* управлінській підхід зводиться до загального коригування системи управління, включаючи стратегію планування, організаційну структуру, впровадження нововведень.

*Процес консультування складається з наступних етапів:*

*1. Підготовчий етап.* Не заглиблюючись у деталі проблеми, консультант збирає важливі орієнтовні дані про клієнта та його оточення, а також про ті проблеми, які є типовими для сфери діяльності клієнта. Після цього зібрані дані аналізуються та стають основою для складання плану-завдання, що розглядає саму проблему, рекомендації щодо способів її розвʼязання та умов, за яких консультант може пропонувати свою допомогу;

*2. Діагностичний етап.* Протягом цього етапу консультування конкретизуються проблеми, що потребують розв’язання, уточнюються причини їх виникнення, з’ясовуються фактори і засоби впливу на дану проблему, встановлюється широта та глибина охоплення об’єкта та період дослідження;

*3. Етап планування.* Включає розробку варіантів рішення проблем, що діагностуються, надання клієнту пропозицій щодо способів усунення існуючих недоліків та прийняття рішення про реалізацію пропозицій;

*4. Етап впровадження пропозицій.* Цей етап консультування дозволяє реально змінити проблемну ситуацію на краще. На цьому етапі досягається мета будь-якого консультативного завдання, орієнтована на отримання запланованого ефекту. Контроль за ходом впроваджень підвищує результативність консультативної роботи і формує імідж, рекламу фірми;

*5. Етап оцінювання результатів.* Консультант самостійно визначає час та форми припинення робіт над завданням. Здійснюється оцінка виконаних робіт та впроваджень, вирішується, чи буде співробітництво між консультантом та клієнтом припинено повністю, або ділові контакти продовжуватимуться у майбутньому.

Серед перспективних напрямів консалтингової співпраці у майбутньому мають стати такі функціональні сфери управлінського консультування як: впровадження корпоративного управління, розробка і впровадження систем фінансового та процесного управління, ризик-менеджменту, впровадження системи управління вартістю компанії, консультаційне супроводження проектів злиття і поглинання компаній.