

РОЗДІЛ 1

СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мета: розглянути питання, що стосуються сутності консалтингового підприємництва, його складових елементів крізь призму еволюції та факторів розвитку консалтингових послуг.



Ключові поняття:

- ✓ **Консалтинг**
- ✓ **Консалтингове підприємництво**
- ✓ **Міжнародний консалтинг**
- ✓ **Консалтингове агентство**
- ✓ **Консалтингова послуга**
- ✓ **Консалтинговий проект**
- ✓ **Консультована проблема**
- ✓ **Консультант**
- ✓ **Клієнтська організація**
- ✓ **Інститут внутрішнього консультування**
- ✓ **Європейська федерація асоціацій з економіки та управління (ФЕАКО)**
- ✓ **Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ)**

1.1. Базові поняття, предмет та завдання консалтингового підприємництва

Через зростання невизначеності та нестабільності ринкового середовища керівникам підприємств стає дедалі складніше ухвалювати ефективні та обґрунтовані управлінські рішення. Тому до процесу управління розвитком підприємств залучають професійних консультантів.

Консалтинг (англ. *Consulting* – консультування) – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково - технічних і організаційно - економічних інновацій з урахуванням наочної області і проблем клієнта. Консалтингова діяльність полягає у консультуванні керівників, управлінців, профільних фахівців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.

Підприємництво — форма діяльності у сфері виробництва і обміну товарів та надання послуг з метою отримання прибутку.

Поняття «підприємництво» уперше ввів у науковий обіг англійський учений Р. Кантільон. Він розглядав його як особливу економічну функцію, важливою рисою якої є ризик. А. Сміт трактував підприємницьку діяльність насамперед як діяльність з власним інтересом підприємця (особистим збагаченням), у процесі реалізації якого підприємці сприяють задоволенню потреб суспільства.

Підприємництво дозволяється у будь-якій галузі господарської діяльності, яка не забороняється законом: у промисловості, сільському господарстві, торгівлі, побутовому обслуговуванні, у сфері операції з цінними паперами, банківській, юридичній, видавничій та інформаційно-консультативній діяльності. Основними сферами підприємницької діяльності є виробництво (продукції, послуг), комерція (торгівля), фінансове та комерційне посередництво. Отже, підприємництво-це організація корисної виробничої діяльності, спрямованої на випуск товарів і надання послуг.

Консалтингове підприємництво - інформаційно-консультативний вид діяльності на власний ризик щодо надання з метою отримання прибутку.

Міжнародний консалтинг – це вид міжнародної діяльності у сфері послуг, яку здійснюють спеціалізовані компанії одних країн у вигляді надання порад державам, виробникам, продавцям і покупцям інших країн з широкого кола питань економічної діяльності, а також яку здійснюють спеціалізовані компанії одної країни у вигляді порад з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємствам з цієї ж країни.

Консалтингове агентство – підприємство, що надає професійні послуги консультування клієнтам (суб'єктам господарювання) з вирішення завдань управлінської, операційної чи фінансово-інвестиційної діяльності.

Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу. Традиційною є пряма взаємодія консультантів з керівниками підприємств протягом виконання консалтингових проектів, метою яких є розроблення й упровадження трансформаційних змін на підприємстві.

Консалтинговий проект – форма взаємодії консультантів з клієнтом у межах консультування, що виявляється через впровадження розроблених пропозицій і заходів у його практичну діяльність.

Консультована проблема - теоретичне чи практичне питання (задача), що вимагає дозволу, пояснення, вивчення, дослідження, діагностики, аудиту, формування рекомендацій щодо вирішення завдань консультованої проблеми.

Предметом міжнародного консалтингу є ситуації, що виникають у процесі функціонування підприємств на міжнародному ринку і спричиняють чи можуть спричинити їх неефективну діяльність.

Основним **завданням** консалтингу є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських задач та проблем економічного розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищенні ефективності функціонування підприємств в цілому.

Відповідно до класифікатора Світової організації торгівлі (СОТ) консалтинг відноситься до ділових непрофесійних послуг. При цьому юридичні та аудиторські послуги відносяться до ділових професійних послуг. Консалтинг передбачає надання порад та рекомендацій, а інші професійні послуги (аудиторські, юридичні, бухгалтерські, рекрутмент і т.д.) передбачають виконання зовнішніми фахівцями певних функцій менеджменту замість штатних менеджерів і спеціалістів підприємств.

Показовим прикладом ролі консалтингових компаній у розробленні інноваційних управлінських технологій є той факт, що практично всі сучасні популярні концепції розвитку підприємств належать дослідникам, які є представниками провідних консалтингових компаній. Активна роль консультантів як фахівців з виявлення проблемних зон, діагностування і вибору напрямів розвитку клієнтських організацій забезпечує прискорення процесу розкриття наявних знань в організації, сприяє прирощенню інтелектуального капіталу компанії, відкриває нові сфери створення конкурентних переваг.

1.2. Суб'єкти та об'єкти консалтингового підприємництва

Суб'єктами консалтингового підприємництва є учасники процесу консультування, яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у сфері міжнародного консалтингу.

Суб'єктами консалтингового підприємництва можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації. При цьому суб'єкта, що здійснює консультування називають **консультантом**, а підприємство, що потребує послуг із консультування – **клієнтською організацією**.

Під **процесом консультування** розуміють послідовну серію дій, заходів, що виконуються консультантом для досягнення позитивних змін у клієнтській організації.

Моделі взаємовідносин суб'єктів консультування відрізняються ступенем участі та зусиль консультантів та клієнтів на кожному з етапів консультаційного процесу. Ці взаємовідносини будуються залежно від того, який тип консультування становить основу взаємодії. Можна виділити три основні моделі взаємовідносин суб'єктів консультування: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» та «співробітництво».

Модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє певним чином мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта.

Модель «лікар-пацієнт» передбачає, що консультант здійснює професійну діагностику клієнтської організації, виявляє проблеми та розробляє комплекс заходів щодо їх вирішення.

Модель «співробітництво» поєднує зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах процесу консультування та дозволяє підняти рівень кваліфікації персоналу шляхом передачі основних методичних підходів до вирішення проблем.

Виділяють такі **принципи** ефективних взаємовідносин між консультантом та клієнтською організацією:

- *професійність консультаційних послуг*, що позначається передусім на залученні до консалтингової діяльності фахівців, які мають спеціальну професійну, фахову підготовку, володіють певними знаннями, навичками і досвідом, дотримуються етичних професійних норм, мають професійну сертифікацію;
- *незалежність консультантів*, яка має бути як юридичною, так і емоційною, оскільки формування об'єктивного погляду на проблеми клієнта базується на неупередженості думки, незалежній позиції щодо оцінювання стану клієнтської організації, відсутності адміністративного впливу керівництва компанії на консультанта;
- *конфіденційність консалтингової співпраці*, яка забезпечує гарантію клієнту щодо нерозголошення будь-якої інформації про нього, дозволяє йому бути впевненим, що отримані у процесі консультування дані, внутрішні документи не будуть використані консультантами для власної вигоди та в інтересах третіх осіб;
- *рекомендаційний характер порад, ідей та пропозицій* консультанта, рішення щодо реалізації яких приймається керівниками компанії, відповідальними за її результати. Клієнт має право відмовитися від реалізації пропозицій консультанта або в процесі співпраці активно формувати рішення щодо змін у компанії;
- *інноваційність процесу та результатів консультування*, що зумовлена його сутністю – впровадження нових ідей та технологій у практику підприємств, пошук нових інструментів підвищення результативності бізнесу, його конкурентних позицій.

Об'єктами консалтингу виступають:

- виробнича структура організації;
- організаційний розвиток та організаційні зміни;
- процеси розробки та реалізації стратегії розвитку;

- реінжиніринг бізнес-процесів;
- аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності;
- супровід інноваційних проєктів;
- проектування організаційних структур управління;
- організування мотивації та винагородження працівників;
- формування культури організації;
- розвиток персоналу;
- запровадження нових методів управління тощо.

1.3. Еволюція та фактори розвитку консалтингових послуг

Основними **причинами появи** консалтингових послуг є розвиток капіталістичних відносин, що пов'язаний із зростанням промислового виробництва, розвитком науки і нових технологій, розширенням міжнародного обміну, зростанням обсягів інформації.

Посилення конкуренції вимагало від підприємств поглибленої спеціалізації. Виник поділ на систематичні, щодня виконувані завдання і завдання, що виходять за рамки компетенції керівництва компаній. Зовнішні консультанти були покликані заповнити відсутність необхідних навичок всередині організації. Одним з перших професійних консультантів став засновник теорії наукового управління підприємством Фредерік Тейлор. Потім до нього приєдналися такі консультанти як Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл, чії роботи у галузі наукової організації праці та ефективності виробництва принесли їм світову популярність. У таблиці 1.1. приведені основні етапи становлення ринку консалтингових послуг.

У 1914 р. Едвін Буз організував службу ділових досліджень, що стала *однією з перших консалтингових компаній у світі* – «Booz Allen Hamilton». У тому ж році в Чикаго вперше було створено фірму з менеджмент-консалтингу – «Служба досліджень бізнесу» («Business Research Services»).

У період 1920-1930 рр. такі фірми поширилися в Європі (в першу чергу у Великій Британії та Німеччині), а починаючи з 1940 року – в інших регіонах світу (Азія, Африка, Латинська Америка).

Однак до початку 30-х років XX ст. консалтингу як окремої галузі економіки не існувало. Кількість невеликих фірм, зайнятих у цій сфері, була незначною. Проблеми, якими займалися ці консалтингові компанії, зводилися в основному до маркетингу, збуту та управління людськими ресурсами

Таблиця 1.1.

Становлення ринку консалтингових послуг у світі

Етап/фаза	Період	Характеристика
1	1903-1914	Зародження професії Консультант Поява перших консультантів з ефективності виробництва
2	1914-1960	Становлення ринку консалтингових послуг
2/1	1914-1933	Поява професій та виду бізнесу – управлінський консультант
2/2	1933-1945	Розвиток промислового консалтингу
2/3	1945-1960	Активний розвиток поведінкових теорій
3	1960 дотеп. час	Прискорення зростання ринку консалтингових послуг
3/1	1960-1970	Тенденції злиття та поглинання у крупному бізнесі
3/2	1970-1987	Розвиток методів стратегічного управління

3/3	1987-до теп. час	Консалтинг стає загальною визнаною всесвітньою галуззю
-----	---------------------	--

Повноцінними комерційними підприємствами з власною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та своїм асортиментом продукції консалтингові компанії стали після Другої світової війни, у процесі відновлення світової промисловості, фінансової і політичної систем.

Післявоєнний період називають «золотими роками» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно. Більшість консалтингових компаній, які було створено у цей період, існують досі. Наприклад, «РА» (Personnel Administration) (Великобританія) у 1943 р. налічувала лише 6 консультантів, у 1963 р. – 370, а в 1984 р. – більше 1300 консультантів у 22 країнах.

Однією з відмінних рис періоду стало **утворення компаній за Т- подібним профілем**. Основу таких компаній становили експерти, які застосовували загальні закони управління для різних видів економічної діяльності. Концепція Т-подібних навичок передбачає наявність відповідних навичок і досвіду у міждисциплінарних сегментах.

У цей же період виникає **інститут внутрішнього консультування** (1950-і рр.). Клієнти, зацікавлені в отриманні консалтингових послуг, замислилися про можливий витік інформації та почали запрошувати консультантів на посаду штатних співробітників. Таким чином, вони гарантували собі умови нерозголошення інформації та постійний доступ до консалтингових послуг. З іншого боку, консультанти починають пропонувати типові підходи до вирішення проблем та втрачають незалежність. Тому крупні компанії продовжують запрошувати зовнішніх консультантів.

Основні етапи еволюції консалтингу на пострадянському просторі представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції консалтингу на пострадянському просторі

№ п/п	Період, роки	Характерні риси розвитку консалтингу
1	1920 – 1990	Заміщення послуг консалтингу роботою науково-дослідницьких, конструкторських та технологічних служб.
2	1991 – 1995	Поява потужних міжнародних консалтингових організацій з метою супроводу закордонних клієнтів, які виходили на російський та український ринок.
3	1996 – 2000	Створення великої кількості вітчизняних консалтингових організацій та їх асоціацій. Відбувається спеціалізація послуг.
4	2000 – 2005	Якісні зміни у розвитку консалтингу, посилення сегментації ринку, покращення ставлення клієнтів до послуг консалтингу, зростання попиту на консалтингові послуги.
5	2006 – 2009	Інтеграція вітчизняних консалтингових послуг у глобальний ринок консалтингу.
6	2009 – до т.ч.	Кризові явища на ринку консультування, котрий характеризується епізодичним відтоком іноземних інвестицій та нестабільністю розвитку вітчизняних консалтингових фірм

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Консультанти сприймаються клієнтськими організаціями як каталізатори інноваційних процесів, що забезпечують фінансове зростання. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус.

Серед основних **факторів розвитку консалтингових послуг** виділяють такі:

- **технічний прогрес:** виникають все більш складні проблеми взаємозалежності, добробуту, освіти, лідерства, прийняття рішень, проте знання підприємців (потенційних

замовників консалтингових послуг) щодо створення та ефективного використання різних видів ресурсів в умовах динамічного ринкового середовища накопичуються недостатньо швидко;

- **криза людських ресурсів:** неефективне використання таких ресурсів, як жінки, молодь, люди з обмеженими можливостями, громадяни похилого віку, безробітні та люди без освіти – проблема, котру необхідно вирішити задля посилення економічного зростання країни та підвищення рівня життя населення;

- **нерозвиненість консалтингових навичок робітників:** чимало керівників та інших працівників підприємств мають потенціальні навички консультантів, тренерів, викладачів, інструкторів, радників. Розвиток таких здібностей шляхом навчання персоналу та підвищення кваліфікації у подальшому, можна збільшити рівень накопичення знань всередині підприємства.

1.4. Професійні консалтингові асоціації у світі

Національні та інтернаціональні професійні асоціації є важливими суб'єктами на світовому ринку консультування. Професійні консалтингові асоціації існують у 42 країнах світу.

Існують два провідних міжнародних професійних **об'єднання консалтингових фірм:**

- *Європейська федерація асоціацій з економіки та управління* (ФЕАКО): заснована у 1960 р. в Парижі, з 1991 р. штаб-квартира розташована у Брюсселі. Об'єднує 25 національних асоціацій країн Європи (17 - з країн Західної Європи, 8 - з країн Центральної і Східної Європи). Федерація налічує 1200 консалтингових фірм (більше 12 000 консультантів) і є міжнаціональним об'єднанням;

- *Асоціація менеджмент-консалтингових фірм* (АМКФ): заснована у 1929 р. До середини 1990-х рр. була національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), після чого визначила себе як міжнародну асоціацію, ввівши до назви підзаголовки «Всесвітня асоціація консалтингових фірм». На відміну від ФЕАКО, АМКФ є транснаціональним об'єднанням, оскільки її міжнародний статус ґрунтується на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філіали практично у всіх регіонах світу.

Авторитетним консалтинговим об'єднанням є Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (The International council of management consulting institutes - ICMCI). Це мережа асоціацій консультантів по всьому світу, які мають спільну місію, цінності та цілі. Національні інститути, що входять до ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів. На даний час до ради входить 37 країн - постійних членів і 8 тимчасових.

Разом з іншими спеціалістами в області менеджменту (практикуючими менеджерами, викладачами та ін.) консультанти створили такі організації як:

- Європейський фонд розвитку менеджменту;
- Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи;
- Американська асоціація менеджменту;
- Японська федерація менеджмент-організацій;
- Міжнародна асоціація консультантів з організаційного розвитку;
- Асоціація консультантів з підбору вищого управлінського персоналу та інші.

Завдання консалтингових асоціацій такі:

- формування мережі спеціалізованих фірм управлінського консультування;
- координація та інформаційне забезпечення;
- підтримка і розповсюдження високих стандартів якості послуг та етики взаємовідносин із клієнтами;
- атестація і підвищення кваліфікації консультантів;

- виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультаційних послугах;
- розробка рекомендацій щодо організації та методів консультування;
- здійснення видавничої та рекламної діяльності тощо.

З метою обговорення та вирішення прикладних проблем розвитку консалтингових компаній та асоціацій на міжнародному рівні проводяться тематичні конференції. Найбільш масштабною є Всесвітня конференція менеджмент-консультантів, що проводиться починаючи з 1987 р. один раз на чотири роки в різних країнах світу (Франції, Італії, Німеччині та ін.).

Окрім професійних консалтингових асоціацій існують також організації, до яких консультанти залучаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами тощо. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Японська федерація менеджмент-організацій (ZEN - NOH - REN).

1.5. Консалтингові асоціації в Україні

У 2002 р. в Україні створено «Асоціацію консалтингових фірм», діяльність якої спрямовано на координацію взаємодії державних, міжнародних структур та неурядових громадських організацій при реалізації спільних програм, налагодження міжнародних зв'язків у сфері консалтингу, організації міжнародного обміну інформацією та технологіями на комерційній основі, розробку проектів та законодавчих актів, які б сприяли розвитку консалтингу в Україні.

До складу Асоціації входять аудиторські фірми, оціночні агенції, юридичні компанії, дизайнерські студії, маркетингові бюро та інші консалтингові компанії.

Відповідно до «Положення про членство в АП «Асоціація консалтингових фірм», членами даного об'єднання можуть бути:

- суб'єкти господарювання, що здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, котрі здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці, які не є учасниками Асоціації і бажають зробити свій внесок в реалізацію цілей, завдань та мети діяльності асоціації.

Членство в «Асоціації консалтингових фірм» надає підприємствам-членам наступні переваги:

- право використовувати можливості та ресурси Асоціації для захисту своїх прав, інтересів перед органами виконавчої влади та іншими підприємствами, установами й організаціями, у тому числі через представництво інтересів;
- можливість брати участь у бізнес-заходах (семінарах, конференціях, тренінгах, форумах), що проводяться Асоціацією, у тому числі міжнародних;
- отримання кваліфікованих рекомендацій від спеціалістів Асоціації щодо вибору виконавця послуг відповідно до напрямів діяльності члена Асоціації, а також бути рекомендованими як виконавець послуг іншим членам Асоціації;
- рекомендації для проходження навчання, стажування та підвищення кваліфікації персоналу у різних закладах навчання (у тому числі бізнес-школах), розміщених як на території України, так і за кордоном тощо.

Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «ІМС Ukraine» – це громадська організація, метою якої є: розробка та підтримка професійних та етичних стандартів управлінського консультування, розповсюдження провідних практик, методик і технологій на

ринку України, визнання українських консультантів на міжнародному рівні відповідно до Амстердамської моделі компетенцій консультантів з управління (ICMC).

Амстердамський Стандарт Сертифікації передбачає оцінювання здобувача кращими представниками професії за єдиними для всіх правилами. СМС (Сертифікований консультант з управління) є сертифікаційним знаком, яким нагороджує національна асоціація консультантів з управління (СМС-Ukraine). У 2012 р. відбулася перша сертифікація групи українських консультантів. Сертифікаційний процес здійснювала Голландська асоціація консультантів з управління, передаючи свій досвід оцінки претендентів на звання СМС і виступаючи в якості наставників

«IMC Ukraine» – представник України в Міжнародній Раді Інститутів Управлінського Консультування (ICMCI) і партнер Програми Ділових консультаційних послуг Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу. Традиційною є пряма взаємодія консультантів з керівниками підприємств протягом виконання консалтингових проектів, метою яких є розроблення й упровадження трансформаційних змін на підприємстві.
