



ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ КОНСАЛТИНГОВОЇГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Андрєєва Віта Анатоліївна, к.е.н., доцент



4.1. ЗАСНУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ключові поняття:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| ✓ Профіль консультанта | ✓ Базові клієнти |
| ✓ Ділова інфраструктура | ✓ Кадрова політика |
| ✓ Потенційний клієнт | ✓ Проектний підхід |
| ✓ Потенційний консультант | ✓ Матрична форма |
| ✓ Партнерство | ✓ Генеральна стратегія |

АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

Створення консалтингової компанії та наступне проектування консалтингової діяльності проводиться за таким *алгоритмом*:

1. Маркетинговий аналіз попиту на консалтингові послуги та рівня конкуренції. Сегментація ринку консалтингових послуг.
2. Розробка місії та стратегічного бачення компанії.
3. Складання переліку і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів.
4. Визначення вимог до консультантів та побудова «профілю консультанта».
5. Розробка операційного плану роботи компанії та на його основі визначення: складу персоналу; потреб у матеріальних ресурсах; величини інвестиційних та операційних витрат.
6. Побудова організаційної структури компанії та розробка необхідних організаційних документів: колективного договору, положення про підрозділи, штатного розкладу, посадових інструкцій.
7. Побудова ділової інфраструктури фірми з визначенням партнерів, спільно виконуваних завдань, необхідного документообігу.
8. Розробка плану маркетингу з просування послуги, ціноутворення, стимулювання продажів. Визначення потенційного обсягу ринку за обраними сегментами і прогнозування обсягу продажів на тривалу перспективу.
9. Розрахунок фінансових показників проекту створення компанії, економічне обґрунтування його ефективності.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- **Індивідуальне володіння** (консультант-індивідуал, власник та декілька співробітників тощо). Відмінною рисою цієї форми є те, що часто власник виконує одночасно функції консультанта та керівника фірми. При цьому консультаційну роботу він може виконувати із залученням помічників (одного або декількох працівників). Оподаткування прибутку фірми у такому випадку здійснюється на засадах оподаткування власного доходу керівника. У випадку завершення трудової діяльності керівника (власника) фірма припиняє своє існування.
- **Партнерство (товариство).** Ця організаційно-правова форма зустрічається у галузі консультування найчастіше. При цьому юридична особа створюється на основі угоди між засновниками, котра передбачає поєднання різних видів ресурсів задля започаткування та ведення діяльності, а також розподіл прибутків, збитків та зобов'язань. Виділяють такі види партнерства: повне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю та командитне товариство. Сильними сторонами партнерства є оптимальне використання рівня кваліфікації та знань партнерів через розподіл праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми. Проте відсутність обмежень у відповідальності партнерів за помилки один одного та необхідність досягнення згоди за кожним важливим рішенням іноді спричиняють неефективність партнерства.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- **Корпорація (акціонерне товариство).** Ця форма є поширеною при створенні транснаціональних компаній. Основною її особливістю є відсутність відповідальності власників компанії за боргові та інші зобов'язання корпорації. Акціонерне товариство функціонує окремо від власників. Позитивними рисами корпорації є гнучкість у виконанні та розвитку бізнесу, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації.
- У даний час функціонують консалтингові компанії, котрі мають різні форми юридично-правової організації. Серед них слід відзначити наступні форми: - державне підприємство;- державна установа;- у складі вищого навчального закладу;- у складі науково-дослідного інституту (НДІ);- автономна некомерційна організація, або некомерційне партнерство;- комерційне підприємство - ряд галузевих інформаційно-аналітичних і консультаційних центрів.



ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- При застосуванні тієї чи іншої організаційно-правової форми доцільно зважати на конкретні ринкові умови. Але у процесі розвитку окреме підприємство може змінювати форми бізнесу від індивідуального володіння до акціонерного товариства. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією.
- Вибір оптимальної організаційно-правової форми консультаційної організації необхідно здійснювати таким чином, щоб обрана форма максимальною мірою сприяла мінімізації можливих ризиків виконання виробничої функції цієї консультаційної організації.

4.2. ЛІЦЕНЗУВАННЯ І СЕРТИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- Проблеми професійної діяльності консультантів привертають увагу консалтингових організацій, їх об'єднання, споживачів консультаційних послуг, органи державного та надціонального управління.
- Дієвим способом захисту прав споживачів консалтингових послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.
- Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування.
- Розробка стандартів консультування та на цій основі сертифікація суб'єктів консалтингової діяльності може виступати гарантом високої якості консультаційних послуг. Видача посвідчень про право здійснення консультування має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів.
- Членство у професійних асоціаціях у зарубіжних країнах може бути оформлено та підтримуватися по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє залучати консультантів, які отримали статус повних та почесних членів, до професійного реєстру.

АМЕРИКАНСЬКИЙ ІНСТИТУТ КОНСУЛЬТАНТІВ

- Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта, якщо у кандидата наявні:
 - необхідний рівень освіти;
 - досвід у сферах, за якими планується подальше консультування клієнтських організацій, а також досвід консалтингової діяльності;
 - рекомендації від клієнтів.
- Отримання посвідчень проводиться на добровільній основі та не регламентується нормативно-правовою базою. На відміну від сертифікації, ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано на це право, за умови контролю з боку держави.

КОНСАЛТИНГ В УКРАЇНІ

- В Україні ліцензуванню підлягає оціночна діяльність у сфері оцінки земель та освітні послуги. В інших випадках регулювання ринку консалтингових послуг на законодавчому рівні (визначення консалтингу; його видів; осіб, які мають право на зайняття такою діяльністю; методів забезпечення якості наданих консалтингових послуг) не проводиться. Питання ліцензування консультаційної діяльності і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишається дискусійним.
- **До позитивних рис ліцензування** слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.
- **Противники ліцензування консалтингової діяльності** вважають, що:
 - видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
 - ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності);
 - ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом)

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

- Консалтингові компанії в управлінні своєю діяльністю використовують **концепцію стратегічного розвитку** компанії та **техніку стратегічного планування**. У процесі діяльності окремої консалтингової фірми виникає проблема утримання власних конкурентних переваг, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг реальним вимогам клієнтів. Стратегічне планування полягає у спрямуванні ресурсів компанії в галузі, які мають найбільший потенціал розвитку.
- Стратегія консалтингової компанії повинна містити дві складові консалтингової діяльності – професійну та комерційну.
- *Професійна складова* стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується:
 - професійним профілем компанії (позиціонування та спеціалізація бізнесу, досягнення, переваги, досвід);
 - професійним складом компанії;
 - технічним лідерством (наявність відповідного обладнання, програмного та методичного забезпечення);
 - видами послуг, котрі надаватимуться фірмою.
- *Комерційна складова* стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується:
 - метою бізнесу консалтингової компанії;
 - метою ділової стратегії;
 - бажаним розміром доходів та прибутку;
 - мірою фінансової стабільності та незалежності фірми.

4.3. СТРАТЕГІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- Стратегія консалтингової діяльності компанії, розроблена на основі двох аспектів, призначена забезпечити подальший розвиток підприємства. Стратегічне управління консалтинговою компанією використовує систему певних підходів, що:
- ✓ враховують особливості ціноутворення в організації;
- ✓ враховують особливості послуг, що надаються;
- ✓ орієнтовані на залучення додаткових клієнтів та їх обслуговування;
- ✓ базуються на принципах фінансового та виробничого контролю діяльності організації;
- ✓ орієнтовані на розвиток персоналу організації.

Системний підхід до стратегічного управління консалтинговою фірмою, що охоплює наведену вище систему підходів, орієнтований на виявлення специфічних типів зв'язків та зведення їх у цілісний об'єкт, містить такі етапи:

- 1. Стратегічна ревізія, або самоаналіз, під час проведення якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем.
- 2. Оцінювання ринку консультаційних послуг.
- 3. Оцінювання конкурентів.
- 4. Оцінювання макросередовища.
- 5. Ухвалення стратегічних рішень.
- 6. Контроль виконання прийнятих директив.

КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ

- Управління консалтинговою діяльністю зазвичай реалізовується у формі **управління консультаційними проєктами** – планування, організації, мотивації і контролю консультаційного завдання в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.
- Як наслідок, головною структурною одиницею управління консалтинговою діяльністю стає не консультант, а консультаційний проєкт, що здійснюється проєктною командою.
- **Консультаційний проєкт** – це комплексна діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, що спрямовані на досягнення конкретних результатів.
- Ключову роль в управлінні проєктом відіграють керівники консультаційних проєктів – **проєкт-менеджери**. Найважливішою функцією проєкт-менеджера є структурування робіт з проєкту. Це невід’ємна частина загального процесу управління, яке включає визначення цілей проєкту, підготовку плану його виконання, розподілу відповідальності і обов’язків.

ПРИНЦИПИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Консультанти будують свою діяльність на певних принципах:
- 1) науковість - неприпустимо здійснювати процес консультування, спираючись тільки на досвід, який далеко не завжди відповідає положенням управлінської науки та теорії;
- 2) гнучкість - різноманіття інструментів, здійснення постійного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему консультування, обумовлюють широкий діапазон застосування консалтингу в різних системах управління і в різноманітних конкретних ситуаціях;
- 3) прогресивність - динамічність управлінських систем відповідно до постійних ускладнень змісту і форм господарської діяльності і зміни правових норм, що вимагають перманентного розвитку і вдосконалення теорії і практики консалтингу;
- 4) спадкоємність - постійно розвиваючись і вдосконалюючись, сам консультант зберігає найбільш ефективні прийоми і методи консультантів різних поколінь і вносить новації, які виростають на ґрунті нового досвіду і традицій;
- 5) збереження системи - вплив консультанта на клієнтську організацію в процесі консультування до етапу освоєння результатів консалтингу не повинно порушувати якісних параметрів і режиму функціонування організації;

ПРИНЦИПИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 6) зміна системи - реалізація результатів КК в клієнтській організації на етапі освоєння результатів консультування повинна значно змінити її якісні параметри і режим функціонування;
- 7) конкретність - ефект консультування обумовлюється багато в чому своєчасністю його проведення і відповідністю умов середовища господарювання; щоб відповідати потребам практики, консалтинг повинен чітко і конкретно прогнозувати господарську ситуацію, в якій будуть здійснені рекомендації консультантів, і ступінь її зміни;
- 8) гласність - практична реалізація рекомендацій консультантів багато в чому залежить від ставлення до них трудових колективів, тому робота консультантів на всіх етапах повинна бути на виду, а члени колективу повинні брати безпосередню участь в розробці та освоєнні інновацій;

ПРИНЦИПИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 9) компетентність - рішення по проведенню управлінського консультування клієнтської організації приймаються тільки при наявності компетентних консультантів-професіоналів з конкретних проблем організації;
- 10) динамічність - процес консультування повинен вносити в життєдіяльність клієнтської організації необхідної динаміки, яка зберігається в ній і після завершення консультування;
- 11) наукова перспектива - в процесі консалтингу можлива поява нових наукових ідей, тому консультанти не тільки реалізують нові знання в господарській діяльності, а й визначають перспективні напрями розвитку теорії консалтингу;
- 12) креативність - для консалтингу неприйнятні раз і назавжди встановлені правила, прийоми, методи; консультаційний процес вимагає постійного творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів; в різних управлінських ситуаціях, часто тупикових, консультанти використовують унікальні, винайдені ними методи і прийоми;
- 13) ефективність - умови діяльності консультантів такі, що вони постійно шукають шляхи підвищення ефективності консалтингу, бо Замовник постійно тримає руку «на пульсі» і оцінює якість послуги; стимулом до підвищення ефективності консалтингу служить існуюча ієрархія консультантів, побудована відповідно до кваліфікації і відповідною оплатою.

4.4. ОСНОВНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- Стратегія консалтингової компанії, як рішення, що розраховане на довгостроковий період, стосується **найважливіших аспектів функціонування фірми**:
 - визначення діапазону послуг;
 - визначення базових клієнтів;
 - визначення технологічної стратегії;
 - визначення розміру та темпів зростання компанії;
 - взаємодія з конкурентним середовищем.
- Варто зазначити, що стратегія консалтингової діяльності є дуже чутливою до вимог інноваційних процесів та зовнішнього середовища, що великою мірою зумовлено структурою персоналу консалтингової компанії.

ВИЗНАЧЕННЯ ДІАПАЗОНУ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: СТРАТЕГІЯ №1

- **Визначення діапазону послуг** є основним блоком стратегії консалтингової фірми. Для його формування необхідно визначити природу та коло послуг компанії. Існує чотири альтернативи стратегії консультування.
- *Стратегія надання консультаційних послуг №1.* Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами. Найпоширенішою класифікацією послуг в межах даної альтернативи є наступна:
 - фінанси;
 - маркетинг;
 - управління та організація виробництва;
 - загальне управління та ін..
- У фірми з такою стратегією можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, які не під силу подолати дрібній фірмі.

СТРАТЕГІЯ НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ №2 ТА №3.

- *Стратегія надання консультаційних послуг №2.* Класифікація послуг відбувається на основі проблемного критерію. Так, консультанти пропонують свої послуги у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміни форм власності та ін.
- Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з наступним консультуванням процесу та здійсненням необхідного фінансового, технологічного, організаційного супроводу.
- *Стратегія надання консультаційних послуг №3.* Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, використовуючи спеціальні підходи, моделі, власні запатентовані алгоритми та системи управління. Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

СТРАТЕГІЯ НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ №4

- *Стратегія надання консультаційних послуг №4.* Консультанти зосереджують увагу клієнтів не на змісті та результаті консалтингу, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми. Таким чином, компанія пропонує не саму послугу, а метод.
- **Визначення базових клієнтів.** Організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової компанії може бути розглянута з наступних позицій:
 - обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);
 - обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництва, логістика);
 - обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
 - географічний поділ ринку;
 - обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.
- Організація повинна визначити частку державних організацій у її споживчому колі. Окремі консалтингові компанії розвинутих країн визначають її на рівні 20-30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує фірма

ТЕХНОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ

- **Технологічна стратегія.** Як будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають життєвий цикл. Вони проходять через стадії проектування і розробок, апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має часовий вимір. Так, деякі послуги застарівають, і їх слід замінити швидше, ніж інші.
- Кожна консалтингова компанія повинна прийняти рішення стосовно доцільності проведення дослідження з розроблення нових послуг.
- Індивідуальні консультанти та малі фірми не можуть реалізовувати великі дослідницькі проекти через брак ресурсів. Як правило, вони підключаються до поточних досліджень в університетах, що спеціалізуються на питаннях управління.
- Великі та середні фірми самостійно проводять дослідження, спрямовані, головним чином на розробку нових послуг. Досить часто ці дослідження призупиняються через надмірну завантаженість персоналу оперативною роботою. Тому деякі вчені-теоретики успішно конкурують з професійними консультантами: вони здатні вийти на ринок з новими продуктами, підкріплюючи свої поради фундаментальними дослідженнями.

РОЗМІР І ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ ФІРМИ

- Рішення щодо даного питання залежить від обсягів ринку консалтингової компанії, спектра запропонованих нею послуг, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг.
- Консалтингові компанії суттєво залежать від їх кадрової структури. Та компанія, що обирає *консервативну стратегію* з метою збереження команди спеціалістів, стикається з проблемою старіння персоналу та його навичок. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу.
- Консалтингова фірма, що обирає *стратегію зростання*, стикається з проблемами рекрутингу професіоналів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

ВЗАЄМОДІЯ З КОНКУРЕНТНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

- Лише крупні інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом.
- Поширений прийомом у межах виконання консалтингових проектів є використання послуг субпідрядників, або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та пануванню єдиної філософії консультування серед професіоналів.