

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4>

УДК 334.01

Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Анотація. У даній статті розглядається консалтинг як вид діяльності з надання експертних консультацій клієнту. Щоб діяльність організації була успішною та конкурентоспроможною, їй потрібно постійно розвиватися і вбудовуватися в реалії сучасного світу. Якщо всередині компанії немає ресурсів для цього, то найчастіше вона звертається до професіоналів в області консалтингу. Крім цього, необхідно розуміти, з якими проблемами стикаються власники малого та середнього бізнесу на кожному етапі життєвого циклу організації. У статті були виділені основні види консалтингу та розглянуті основні етапи надання консалтингових послуг. Виділений ряд інструменту для ефективного управління консалтингу відповідно до життєвого циклу підприємства. У процесі дослідження використані методи системного і абстрактно-логічного аналізу, статистичного аналізу, графічний метод.

Ключові слова: Консалтинг, інструменти консалтингу, життєвий цикл.

Bondarchuk Lyudmyla, Burdeynyy Vadym

Vynnytsia Trade and Economics Institute of the
Kyiv National Trade and Economics University

CONSULTING SERVICES AS A TOOL IN BUSINESS MANAGEMENT

Summary. Consulting services – a relatively young industry in Ukraine, its origins can be attributed to the end of XX century – the beginning of the XXI century. It was at that time that a market economy and all its accompanying elements began to take shape: the emergence of various forms of ownership, free pricing, the development of competition, etc. Today, the Ukrainian market of consulting services continues to develop, to create new business technologies that are progressing rapidly, and the interest of entrepreneurs in this type of services is increasing. Consulting can help companies increase productivity and efficiency. Professional consultants conduct research within the company, find the cause of the problem and offer solutions to various organizational and managerial problems. It is important to note that companies seek advice not only in crisis situations, and if they do not decide on the reform or restructuring of production and economic activities. Business owners also turn to consultants to obtain objective information about the state of affairs in order to move from operational management to strategic management of the company. Therefore, the reasons for applying to the consulting structure may be different, as well as the problems that owners turn to it. This article considers consulting as an activity of providing expert advice to the client. For the organization to be successful and competitive, it must constantly develop and integrate into the realities of the modern world. If the company does not have the resources to do so, it often turns to consulting professionals. It should be understood that modern enterprises turn to consultants when they need help in their activities or create the conditions for a catalyst for change in their system of internal organization. In addition, it is necessary to understand what problems small and medium business owners face at each stage of the organization's life cycle. The main types of consulting were highlighted in the article and the main stages of providing consulting services were considered. There are a number of tools for effective management of consulting in accordance with the life cycle of the enterprise. In the process of research the methods of system and abstract-logical analysis, statistical analysis, graphic method are used.

Keywords: Consulting, consulting tools, life cycle.

Постановка проблеми. Консалтингові послуги, та особливості їх застосування – відносно молода галузь діяльності в Україні, її зародження можна віднести на кінець XX ст. – початок XXI ст. Саме в той час почала формуватися ринкова економіка і всі супутні їй елементи: поява різних форм власності, вільне ціноутворення, розвиток конкуренції і т.д. Сьогодні український ринок консалтингових послуг продовжує розвиватися, створювати нові бізнес-технології які прогресують швидкими темпами, а інтерес підприємців до такого виду послуг підвищується.

Щоб діяльність організації була успішною та конкурентоспроможною, їй потрібно постійно розвиватися і вбудовуються в реалії сучасного світу. Якщо всередині організації немає ресурсів

для цього, то найчастіше вона звертається до професіоналів в області консалтингу. Також сучасні підприємства звертаються до консультантів тоді, коли їм необхідна допомога в їх діяльності або створюють умови каталізатора для змін в своїй системі внутрішньої організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню причин недостатньої результативності інноваційної діяльності в Україні присвячено цілий ряд робіт вітчизняних вчених, зокрема А.І. Амоша, В.М. Гейця, С. Єрохіна, І.І. Лукінова, І.П. Макаренко, Є.Г. Панченко, А.С. Поповича, В.П. Соловійова, С.М. Ямпільського та ін. Але все ж питання по визначенню впливу консалтингу на інноваційну діяльність як сучасного інструменту залишаються невирішеними і потребують подальшого дослідження.

Мега статті. Головною метою теоретико-методологічної розробки є визначення інструменту консалтингових послуг, як виду діяльності з наданням експертних консультацій клієнту та розробки системи для ефективного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Консалтинг – це вид діяльності з надання експертних консультацій клієнту. Консалтинг дозволяє допомогти компаніям підвищити продуктивність і ефективність. Професійні консультанти проводять дослідження всередині компанії, знаходять причину проблеми і пропонують рішення різних організаційних і управлінських проблем. Важливо відзначити, що компанії звертаються за консультаціями не тільки в кризових ситуаціях, а й коли вони приймають рішення про реформування або ж реструктуризації виробничо-господарської діяльності. Також власники бізнесу звертаються до консультантів, щоб отримати об'єктивну інформацію про стан справ з метою переходу від оперативного управління до стратегічного управління компанією. Отже, причини звернення в консалтингову структуру можуть бути різними, як і проблеми, з якими в неї звертаються власники.

Із існуючих видів консалтингових послуг варто зазначити основні до яких належать (див. рис. 1).

Маркетинговий консалтинг спрямований на вивчення досить складного явища, яке підпорядковується законами попиту і пропозиції – ринку. Консультант проводить аналіз ринку, розробляє і впроваджує ефективні маркетингові стратегії, створює рекламні компанії, працює над брендом компанії і його позиціонуванні на ринку [2]. Наприклад, компанія є магазином біля житлового комплексу, але конкурентоспроможність знижується через конкурентів, тоді власник магазину вирішує звернутися за допомогою до консультанта по маркетингу. Консультант проводить детальний аналіз ринку пропозиції, в рамках якого сегментує ринок по конкуруючим компаніям, каналів розповсюдження продукту, цінами, а також оцінює частку ринку клієнта і конкурентів і місткість ринку конкурентів. На закінчення, консультант або вносить корекції в існуючий маркетинговий план, або створює новий маркетинговий план, в якому будуть прописані інструменти, необхідні для просування і збільшення каналів збуту.

Операційний консалтинг розглядає організаційну структуру, бізнес-процеси, організаційно-методичні документи і регламенти, а також

якість менеджменту на підприємстві [3]. Цей вид консалтингу оцінює різні рівні діяльності компанії: розподіл, продаж, виробництво, обслуговування і т.д. Головною метою операційного консалтингу є вдосконалення бізнес-процесів підприємства з точки зору витрат, часу і задіяного персоналу, щоб досягти довгострокових цілей. Важливо відзначити, що стратегічний і операційний консалтинг взаємопов'язані: якщо стратегічний консалтинг фокусується на довгострокових цілях, то операційний консалтинг націлений на розробку інструментів, які дозволяють досягти цих цілей. Наприклад, використовуючи того ж клієнта, що і в прикладі стратегічного консалтингу, консультант буде націлений на зниження виробничих витрат, що в кінцевому рахунку дозволить клієнтові продавати одяг для сну і спорту за нижчою ціною, що дозволить стати клієнту більш конкурентоспроможним.

Фінансовий консалтинг оцінює фінансове становище клієнта для того, щоб розробити фінансовий план, який буде містити в собі, як ефективно управляти фінансами в компанії. Таке консультування може включати в себе надання інформації в рамках інвестиційної стратегії, податкових питань та управління витратами і доходами в компанії. Наприклад, клієнт прийняв рішення розширити свій бізнес і зробити його міжнародним. Тоді він звертається до фінансового консультанта, щоб краще зрозуміти міжнародний ринок і отримати інформацію про податковому законодавстві тих країн, де базуватиметься даний бізнес.

ІТ-консалтинг – являється одним із найновіших та найбільш важливий видів консалтингу. Консультант дає рекомендації, як найкращим чином використовувати інформаційні технології для поліпшення бізнесу клієнта. Даний вид консалтингу може включати в себе розробку і впровадження інформаційних систем, створення унікального програмного забезпечення для компанії, тестування ефективності поточних пристроїв і програм і т.д. Наприклад, клієнт вирішує створити власний додаток для персоналу для відстеження наявності товарів на складі, що дозволить автоматизувати процеси відвантаження товарів і скоротити часові і людські витрати. Консультант в області інформаційних технологій створює спеціальний додаток, тестує його, а також усуває будь-які виникли з ним проблеми. Після чого навчає персонал, як використовувати новий додаток в роботі.

HR-консалтинг це послуги з пошуку, підбору та оцінки висококваліфікованих кадрів;

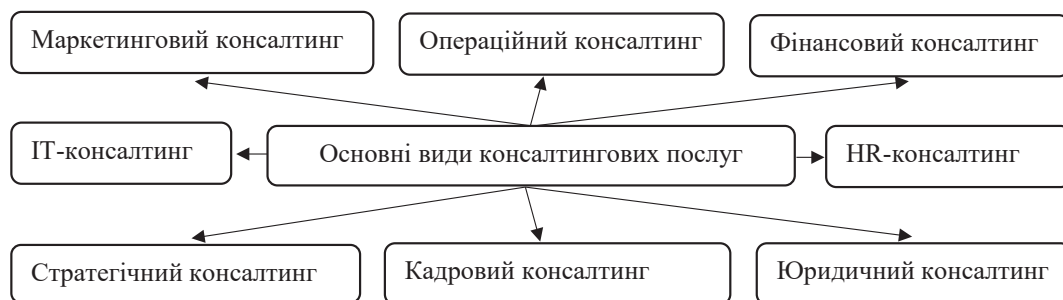


Рис. 1. Основні види консалтингових послуг

Джерело: розроблено авторами

аутсорсинг кадрового діловодства; розробка систем мотивації персоналу; консалтинг в області конфліктології; оцінка ефективності системи матеріального стимулювання та оплати праці персоналу і систем управління персоналом. Наприклад, клієнт хоче найняти для свого підприємства бухгалтера для здійснення фінансової звітності. Консультант в області HR допоможе знайти висококваліфікованого бухгалтера, проведе необхідні курси для його адаптації. Також встановить відповідну заробітну плату та розробить систему мотивації.

Фахівці в області стратегічного консалтингу допомагають розробити довгострокове бачення компанії. Їх головна мета – побачити загальну картину і місце компанії на ринку і визначити шлях, який підвищить прибутковість і конкурентоспроможність компанії. Консультанти в цій сфері розробляють стратегії для досягнення довгострокових цілей і найчастіше контролюють їх реалізацію, забезпечуючи економічну ефективність. Наприклад, компанія є великим ритейлером спортивного одягу. Коли власник помічає, що їхня конкурентна перевага падає, то він приймає рішення звернутися за допомогою до консультанта в області стратегічного консалтингу. Консультант проводить дослідження і виробить головна відмінність клієнта від конкурентів: клієнт продає одяг для спорту преміум якості для молодіжного сегмента. На закінчення, консультант розробляє стратегію розширення продукції ритейлера в даному сегменті.

Кадровий консалтинг торкається питань, які стосуються персоналу компанії або HR: найм, комунікації, створення корпоративної культури і т.д. [5]. Наприклад, власник магазину з продажу вітчизняної побутової техніки прийняв рішення вийти на міжнародний ринок і створити нову управлінську команду, яка б підходила для роботи на новому ринку. Тоді власник звертається до консультанта з кадрових питань, який займається формуванням ефективної управлінської команди.

Юридичний консалтинг розглядає питання, які пов'язані з законодавством держави в основному, в рамках трудового і цивільного права. Напрямами юридичного консалтингу є консультації за чинним законодавством, розробка установчих документів, питання банкрутства, виявлення юридичних порушень і т.д. [4]. Цей вид консалтингу найбільш важливий при розширенні компанії і при систематизації документообігу. Наприклад, клієнт розширив штат співробітників і йому необхідно розробити форму стандартних договорів із співробітниками компанії, тоді він звертається до юридичному консультанту.

Незважаючи на те, що кожен з видів консалтингу дуже відрізняється один від одного, основними етапами консалтингових проектів є:

- виявлення проблем;
- розробка рішень;
- впровадження рішень.

Також консалтингові проекти включають в себе до-проектну і після проектної діяльність. В рамках до-проектної діяльності консультант проводить дослідження компанії, щоб з'ясувати, чи існує проблема, з якою звернувся клієнт до консультанта. Також консультант з'ясовує, чи

є клієнт кваліфікований для майбутніх впроваджень. Після проектної діяльності включає в себе контроль і оцінку впроваджених рішень. Через деякий час після консалтингового проекту повинна бути здійснена перевірка роботи нових інструментів, які були впроваджені консультантом, а також видана корекція, якщо впроваджені інструменти не працюють так, як це необхідно.

Важливо відзначити, що консалтинговий проект може займати від тижня до року. Проекти, які займають багато часу, найчастіше фокусуються на кількох проблемах, для вирішення яких необхідний комплексний підхід. Комплексний підхід вимагає більше сил і часу не тільки консультанта, а й клієнта.

Найчастіше клієнтами консалтингових фірм є представники малого і середнього бізнесу. Звертаючись в консалтингову фірму, клієнти не задоволені нинішнім станом справ в їх компанії: вони хочуть чогось досягти, щось змінити, кимось стати, але не знають, як це зробити самостійно. Компанії можуть зіткнутися з проблемами на будь-якій стадії життєвого циклу організації (становлення, зростання, зрілість, занепад), так як змінюється економічна модель підприємства.

Перелік базових інструментів, які використовує керівник в управлінні несе повну відповідність для кожної із стадій життєвого циклу та системи застосування консультаційного рішення в результаті консультаційного аналізу [1].

Регулярний збір інформації за цінами, споживачам, рекламі, каналам збуту, це особливі дані моніторингу, що дозволяють вчасно побачити і відреагувати на зміни ринкової ситуації, а організація моніторингу не вимагає великих ресурсів.

Набір там відбір персоналу, тактична консультаційна особливість, що визначає необхідність набору фахівців з конкуруючих організацій для швидкого отримання результату.

Елементи цінової політики формують таблицю, в яку зведено всі цінові преїскуранти. Даний документ дозволяє усунути неузгодженість в преїскурантах при великому асортиментному переліку.

Графік виведення на ринок нових видів продуктів – таблиця, в якій описаний весь процес з виведення нового продукту на ринок від розробки ідеї до початку продажів.

Способи застосування ігрового моделювання діяльності, як наслідок системного консультаційного провадження проводиться у вигляді загальних зборів підрозділу в ході якого програється один або кілька бізнес-процесів.

Як дієвий підсумковий елемент матриця функціонального закріплення створює таблицю, в яку по кожній функції заноситься: хто здійснює планування даної функції, хто організовує виконання планів, хто моніторить виконання планів, та систему процесу прийняття та провадження управлінського рішення.

Особливий підхід до організаційної схеми дозволяє виділити основний, допоміжний і непрофільний бізнеси і, відповідно, провести зміну в організаційній схемі. А на базі оптимізованої організаційної схеми розробляється оптимізована організаційна структура по кожному бізнесу, за результатами системи використання елементів

тів консультаційних послуг. Подібна формалізація дозволяє побачити і прийняти рішення по оптимізації бізнес-процесів, в системі ефективного менеджменту.

Висновки і пропозиції. Таким чином, система консалтингових послуг є інтелектуальною, аналітичною, специфічною діяльністю, в рамках якої консультанти-експерти проводять аналіз, знаходять проблему і причину її виникнення, розробляють план подолання цієї проблеми і впроваджують ефективні інструменти менеджменту та визначають ефективність і необхідність застосування моделі управлінського рішення.

За структурними особливостями і функціональним механізмом, консалтинг, безумовно,

є інструментом прямої взаємодії наукових організацій, безпосередніх розробників інноваційних технологій і проектів, з організаціями, що представляють виробництво, бізнес, сферу споживання інновацій, і є потенційним джерелом фінансування інноваційних технологій, тобто сприяє інноваційно інвестиційних процесів.

В цілому консалтинг є дієвим фактором формування в країні певного інноваційного клімату, невід'ємною частиною національного інноваційного середовища і сприяє розвитку інноваційного підприємництва. З огляду на багатоаспектність впливу консалтингу на інноваційну діяльність можна зробити висновок про його інтегровану роль в інноваційних процесах.

Список літератури:

1. Гаврилюк-Єнсен. Л., Спільник І. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами. *Вісник Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 37–41.
2. Грищенко Н. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. *Вісник Економічний дискурс*. 2018. Вип. 1. С. 7–15.
3. Гуткевич С.О., Дунда С.П. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства. *Вісник Комунікативний менеджмент в політиці*. 2010. С. 20–25.
4. Кміть В.М. Роль консалтингу у забезпеченні системи менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. С. 115–121.
5. Ровенська В.В., Дегтярєва К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Вісник Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 4. С. 556–561.

References:

1. Gavrilyuk-Jensen. L., Spilnyk I. (2012). Suchasni konsal'tynhovi instrumenty yak efektyvnyy resurs v upravlinni zminamy [Modern consulting tools as an effective resource in change management] *Ekonomichnyy analiz* (electronic journal), vol. 10, no. 4, pp. 37–41. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/283/1/d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%b0%d0%bd%d0%b0%bb%d1%96%d0%b7%202012%2010-4.pdf> (accessed 9 November 2020).
2. Gryshchenko N. (2018). Klasyfikatsiyna identyfikatsiya konsal'tynhovykh posluh na svitovomu rynku [Classification identification of consulting services on the world market]. *Ekonomichnyy dyskurs* (electronic journal), vol. 1, pp. 7–15. Available at: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/146055/144217> (accessed 9 November 2020).
3. Gutkevych S.O., Dunda S.P. (2010). Konsal'tynh yak instrument rozvytku pidpryyemstva [Consulting as an instrument of enterprise development]. *Komunikatyvnyy menedzhment v politytsi* [Communicative Management in Politics]. Kyiv: NAKKKiM, pp. 20–25.
4. Kmit V.M. (2007). Rol' konsal'tynhu u zabezpechenni systemy menedzhmentu pidpryyemstv [The role of consulting in ensuring the management system of enterprises]. *Natsional'noho universytetu «Lvivska politekhnika»* [National University "Lviv Polytechnic"]. Lviv: Lviv Polytechnic, pp. 115–121.
5. Rovenskaya V.V., Degtyareva K.O. (2014). Osnovy vykorystannya konsal'tynhu v upravlinni personalom [Fundamentals of using consulting in personnel management]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky* (electronic journal), vol. 4, pp. 556–561. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf> (accessed 9 November 2020).