

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Управлінський консалтинг»

Галузь знань: 05 "Соціальні та поведінкові науки"
Спеціальність: 053 "Психологія"
Освітньо-професійна програма: «Психологія бізнесу»

Укладач:
доцент кафедри авіаційної психології О.В. Сечейко

Конспект лекцій розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № ____ від «__» _____ 2021 р.

Завідувач кафедри Л.В.Помиткіна

Лекція № 1

Тема лекції: Сутність управлінського консультування.

План лекції

1. Історія розвитку консалтингових послуг.
2. Сутність поняття «консалтингова послуга».
3. Стратегічні аспекти консалтингової діяльності

Література

1. Верба В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни. // Стратегія економічного розвитку: Зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 20-21.
2. Комашко О.А. Соціально-економічна сутність консалтингових послуг та особливості їх реалізації // Проблеми сучасної економіки: Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал. –2009. – №3 (23).
3. Смігунова О.В. С Управлінський консалтинг [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.

Зміст лекції

Питання1 На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Становлення та розвиток консалтингу в Україні зумовлені процесами ринкової трансформації економічної системи, реформування відносин власності, започаткуванням інституту підприємництва. Причому поступове надбання вітчизняним бізнесом рис цивілізованої діяльності потребує відповідної професіоналізації консалтингу. Необхідність своєчасної адаптації підприємств, організацій, установ України до сучасних економічних умов господарювання зумовила певний дослідницький інтерес до управлінського консультування як виду професійної підприємницької діяльності. Поширення та подальший розвиток консалтингу в Україні пов'язані, перш за все, з потребою швидкого впровадження в господарську практику нових теоретичних досягнень у сфері економіки та управління. Започаткування консалтингового бізнесу було пов'язане з бажанням колишніх успішних підприємців і керівників, які за різних причин відійшли від справ, передати свій досвід іншим компаніям. Так, на початку ХХ ст. у Чикаго була створена перша консалтингова фірма «Служба ділових досліджень», яка пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств. Становлення та розвиток світової промисловості зумовило виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом придбали риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки. Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. ХХ ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури. Консалтинг початку ХХІ ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування по економіці та управлінню в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг. До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського 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.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для 6 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 удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів. Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення. Перший етап – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній. Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління. Цей період характеризується появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін. Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством. Про колонізацію ринку консультування 7 компаніями, що пропонують інформаційні технології, свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки «Управління підприємством» пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту в бік ІТ-продуктів. Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління (побудова процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.). Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Так, на управлінському ринку України консалтингові послуги пропонують: – консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, BoozAllen & Hamilton), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою; – великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт; – вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі; 8 – університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до

отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу; – незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм. До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств. Сьогодні у діяльності різноманітних консультаційних фірм України відбуваються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, що надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування «public relations», проведення рекламної кампанії. Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів. На теперішній час в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консультаційного бізнесу, у тому числі країн «великої четвірки». 9 Більшість українських консультаційних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу. Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами такої ситуації є: – складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової підприємницької активності в Україні; – відсутність культури роботи з незалежними експертами; – низька платоспроможність клієнтів; – неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; – відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; – складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості. На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності в більшості українських підприємств позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку. Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних 10 послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має сприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку. На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу. Вони

сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус. Найбільш усталені категорії, які активно вживають у консультуванні, – консалтинг, консультування, консалтингова послуга, консалтинговий процес, консалтинговий продукт, консалтинговий проект. Проте кожна з цих категорій вимагає уточнення в межах нашого дослідження з урахуванням визначеного завдання формування теоретичних засад управлінського консультування як наукової дисципліни

Питання 2. Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. Специфіка консалтингової послуги полягає в її удаваній невідчутності непомітності та, як правило, у відсутності завершені матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу. Продуктом виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги) є консультаційна послуга, яка є товаром і має конкретне матеріальне втілення. Як правило, послуги крупної консультаційної фірми охоплюють досить широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративну стратегію та таке інше. На управлінському ринку консалтингової послуги пропонують: – консалтингові транснаціональні корпорації (велика п'ятірка: Deloitte & Touche, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт; – вузькоспеціалізовані фірми, які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що – дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Як завжди, вони намагаються працювати в певному територіальному просторі; – університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу; – незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм. Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, ведеться усередині свого сегмента. Сучасний розвиток консалтингового бізнесу показав, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність тощо, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта. Безумовно, репутація транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, втім клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликою консультаційною фірмою.

Питання 3. Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку. Консультування, як специфічний напрямок бізнесу, виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми. Ділова активність

консультаційної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів мають бути продані. Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати водночас у ролі професіонала і комерсанта. Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультування – професійний та комерційний. Однак першим кроком, який викличе наступний, має бути визначення професійної мети фірми. Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

1. професійний профіль консалтингової фірми;
2. професійне обличчя фірми: – унікальні методичні прийоми; – використання специфічної документації фірми; – користування спеціальними атрибутами; – рівень професійної культури; – імідж консультанта; – спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;
3. технічне лідерство фірми: – першість у галузі технології та управлінських методів; – відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;
4. види послуг, які надаватиме фірма: – лише управлінські; – технічні; – інформаційні; – визначення напрямків розширення своїх послуг. Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру – ділової активності.

Стратегія консультування має декілька альтернатив.

Стратегія надання консультаційних послуг №1. Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання. Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за наступною класифікацією: – фінанси; – маркетинг; – управління та організація виробництва; – загальне управління та інші. Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна. Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка – можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати дрібній фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг №2. Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та інше. Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з використанням консультації процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та інше) супроводу робочою групою консультантів.

Стратегія надання консультаційних послуг №3. Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління. Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми розв'язання окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співробітництво», що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв'язку.

Стратегія надання консультаційних послуг №4. У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта. Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми.

Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія №4 серед консультантів процесу.

Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співробітництва та гонорару, але й з методом консультування. Звичайно професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати відразу і проблемну сферу допомоги (стратегія №2) і метод вирішення проблеми (стратегія №4).

2. Визначення базових клієнтів Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів. Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад: – обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі); – обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.); – обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані); – географічний поділ ринку; – обслуговування фірм з різним рівнем складності систем – управління та інше. Окрім того, організація має визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинутих країн визначили частку державного клієнтського сектора у 20–30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються, та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні. І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта крупної професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта.

3. Розмір та темпи зростання фірми. Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання має базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги.