

6.2. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідне комплексне вирішення управлінських проблем підприємств з метою його розвитку. Для цього потрібна допомога професіоналів – консультантів з управління.

Розвиток бізнесу спирається на потужну інфраструктуру його підтримки, а особливе місце в межах цього інфраструктурного комплексу займає управлінська інфраструктура, основу якої складають консалтингові фірми.

Під консалтингом розуміють підприємницьку діяльність, яка виконується професіональними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг. В комерційному, підприємницькому характері надання інтелектуальних послуг в галузях економіки і управління полягає принципова відмінність консалтингу від науково-впроваджувальної діяльності, яка існувала й у країнах з плановою економікою.

Діяльність консалтингу полягає в наданні допомоги клієнтам у вирішенні управлінських проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації, а предметом діяльності є інформація про будь-які процеси, події, факти чи предмети. Від якості інформації залежить головний товар консалтингу – управлінські (консалтингові) послуги.

Особливості функціонування ринку управлінського консультування визначаються специфікою товару – консалтингової послуги, – інтелектуального продукту, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування. Консалтингові продукти відрізняються за формою, мають різну методологію розробки та зміст.

На основі проведеного аналізу теоретичних основ консалтингу [2] визначені особливості консалтингової послуги як товару:

- унікальність кожної послуги;
- удавана невідчутність послуги, яка пропонується;
- складність кількісного виміру послуги та переваг споживача;

- неможливість реалізації послуги у завершеній формі без наявності індивідуального споживача;
- безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультантів.

Консалтингові послуги надаються будь-яким організаціям (приватним компаніям, банкам, державним установам, професійним асоціаціям, інвестиційним фондам), що стикаються з управлінськими проблемами.

Продуцентами консалтингового продукту є консалтингові фірми. На управлінському ринку консультаційні послуги пропонують:

по-перше, консалтингові транснаціональні корпорації (Mc Kinsey&Co, Deloitte&Touch Tohmatsu int., Price Waterhouse Coopers, Ernst&Young та ін.), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією і культурою;

по-друге, великі багатофункціональні фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем;

по-третє, вузькоспеціалізовані фірми – пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування;

по-четверте, університети, навчальні центри – проводять підготовку спеціалістів, тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу;

по-п'яте, незалежні консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи і виступають або в ролі експертів з певних проблем, або постійними консультантами невеликих фірм [2].

Специфіка ринку консалтингових послуг полягає в тому, що:

- чітко сегментований;
- конкуренція, в основному, ведеться у середині свого сегменту;
- репутація консалтингових транснаціональних корпорацій безперечна;

- рівень консультаційного обслуговування у транснаціональних корпораціях надзвичайно високий;
- клієнт часто надає перевагу більш близьким взаєминам з невеликою консалтинговою фірмою.

На сучасному етапі характерною тенденцією розвитку консалтингу є акцент на кінцевий практичний результат. Консультант надає не тільки поради у теоретичному сенсі, а й алгоритми відповідних практичних дій щодо впровадження своїх рекомендацій із можливим підключенням власних зв'язків, напрацьованих каналів руху продукції та технологій із підключенням до співробітництва знайомих йому третіх осіб, як юридичних, так і фізичних.

Надання консультацій – один з елементів довгострокового співробітництва і визначається власною зацікавленістю консультанта в оптимальності порад і рекомендацій, а також підвищує ступінь довіри клієнтів в схвалюваних рішеннях. Виділяють п'ять основних функціональних потреб підприємств, до рішення яких залучаються консультанти:

- корпоративний розвиток – стратегічний консалтинг;
- операційний розвиток – операційний консалтинг;
- організаційний розвиток – організаційний консалтинг;
- інформаційно-технологічний розвиток – ІТ-консалтинг;
- підбір кадрів вищої управлінської ланки – HR-консалтинг.

В економічній літературі виділяють стратегічний консалтинг – класичний напрямок управлінського консалтингу. Консультанти розробляють корпоративні стратегії, проводять стратегічне дослідження ринку, визначають стратегічне позиціонування, забезпечують угоди щодо інтеграції, тобто розробляють управлінські рішення, здатні забезпечити їх клієнтам стійкі конкурентні переваги та високі темпи росту бізнесу в майбутньому.

Операційний консалтинг допомагає компаніям підвищити ефективність оперативного управління. Консультанти розробляють рішення, здатні підвищити операційну ефективність компанії: з оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, постановці й налагодженні управлінського обліку.

Організаційний консалтинг допомагає підвищити ефективність організаційного управління. Консультанти пропонують послуги з розробки організаційної структури, підвищенню організаційної ефективності, оформленню бізнес-процесів.

ІТ-консалтинг – найбільш динамічний напрямок управлінського консалтингу. Інформація робить бізнес більш конкурентоздатним, а інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси збору, передачі та аналізу інформації. Управлінські задачі за допомогою ІТ вирішуються автоматично й миттєво. Консультанти пропонують послуги з формалізації та оптимізації управлінських задач, вибору, проектування, створення та впровадження інформаційних систем управління, тобто розробляють рішення, що дозволяють використовувати інформацію ефективніше.

HR-консалтинг – це послуги з оптимізації управлінських команд, консультування з питань інтеграції управлінських команд при злитті та поглинанні.

Цінність консалтингу полягає в об'єктивному прогнозуванні подальших прибутків. Бізнес-успіх консалтингу пов'язаний: із складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах; невизначеністю зовнішнього середовища, яке спричиняє непевність управлінців і змушує їх звертатися за допомогою; відсутністю узгоджених стандартів.

Професійна консалтингова діяльність сприяє залученню клієнтів. Як показав аналіз, велика кількість підприємств, що користуються послугами консалтингових фірм, задоволена рівнем отриманих послуг. Оцінка критеріїв ефективності консалтингових послуг експертами дозволила визначити за ступенем важливості: досягнення встановлених цілей (23%), зниження витрат та підвищення прибутку (20%), достовірність рекомендацій (17%), оперативність (8%), підвищення ефективності роботи підприємства (7%), розуміння специфіки бізнесу замовника (5%), висока кваліфікація й професіоналізм консультанта (5%). Консультанти оцінку ефективності своєї роботи визначають насамперед ступенем реалізації запропонованих рішень і підвищення загальної узгодженості

дій на підприємстві, тому що діяльність консультантів не завжди одразу приносить відчутні економічні результати.

Попит на консультаційні послуги обумовлений:

- поточною завантаженістю менеджерів фірм, що перешкоджає їх самостійному вирішенню проблем розвитку та кризових проблем підприємства;
- потребою в незалежній оцінці діяльності підприємства;
- необхідністю підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- інтеграцією в світове економічне товариство, інтернаціоналізацією вимог та стандартів;
- необхідністю ініціації змін в організації;
- подоланням стереотипів вирішення існуючих проблем;
- навчанням персоналу новим управлінським технологіям.

Узагальнення досвіду консультування з питань управління, аналіз нових тенденцій його розвитку, специфіка надання консалтингових послуг є важливим не тільки для розвитку сфери консалтингу, а для розвитку кожного підприємства зокрема, що обумовлено:

- по-перше, необхідністю ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- по-друге, пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
- по-третє, надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.