Для вживання консультування на підприємстві існує всього одна значима причина - очікуваний позитивний економічний ефект. Він може бути негайним, або відкладеним, отриманий за рахунок додаткових вступів, або за рахунок економії. Як економічний ефект, може розглядатися вчення персоналу або зменшення риски в ухваленні рішень. Крупні консультаційні проекти, такі як розробка стратегій, оптимізація оргструктури, націлені на довгострокову перспективу. В цьому випадку складність оцінки діяльності консультантів полягає в тому, що результати можуть бути видні не відразу, особливо це має місце при реорганізації структур компанії. Так, найбільша нафтова компанія “Шелл” відчула користь від організаційних змін лише через 5 років після отриманих рекомендацій і їх реалізації. Буває навіть так, що впровадження рекомендацій приводить до тимчасового падіння прибули. Впровадження рекомендації може поглинути додаткові засоби. Консультанти рекомендують збільшити чисельність персоналу, підвищити оклади, що мало узгоджується з миттєвими інтересами клієнтів, але можуть позитивно вплинути на положення фірми-клієнта в майбутньому.

Невеликі завдання, наприклад, дослідження окремих аспектів якості продукції, можуть принести негайний прибуток. Існує цілий ряд робіт, що виконуються консультантами, результати від яких можна розрахувати досить точний. Наприклад, питання складування, стандартизації документів і так далі На жаль, такі роботи є незначними по питомій вазі від всього об'єму робіт.

Консультування застосовується в областях, в яких використання власного персоналу неможливе.

В першу чергу, це ревізія маркетингу і ревізія управління. Якщо ревізія управління застосовується окремо украй рідко, частіше - при розробці стратегій або оргструктури, то ревізія маркетингу – звичайна процедура, для якої не потрібно спеціального приводу.

Підставою для ревізії маркетингу (якщо вона взагалі не закладена в графік, як постійно-періодична) служить падіння, стабілізація, або недостатнє зростання збуту, широкий наступ конкурентів, розробка крупної рекламної кампанії, і так далі Власний персонал будь-якої кваліфікації не в змозі дати повну і об'єктивну оцінку ситуації, навіть досліджуючи її по напрацьованій методиці, із-за особистої зацікавленості в результаті. Консультант вільний від заводських представлень підприємства, не має особистих інтересів в підприємстві клієнта. Його рекомендації об'єктивні. Економічний ефект виходить у вигляді підвищення ефективності маркетингового комплексу (або, відповідно, якості управління). Він може виразитися в збільшенні збуту, скороченні витрат на маркетинг, підвищенні віддачі рекламної кампанії, і так далі.

Консультування застосовується для спеціальних разових заходів, що вимагають високої кваліфікації і спеціального досвіду.

Такими заходами можуть бути: пошук ринкових можливостей, розробка стратегій, реструктуризація підприємств, експертиза бізнесу-проектів. Заходи такого роду носять разовий характер, і в той же час можуть бути надзвичайно об'ємні. Підприємство просто не має персоналу необхідної кваліфікації, оскільки в «нормальному» режимі функціонування він не потрібний. Консультування надає необхідний персонал і максимально ефективну роботу. Економічний ефект в різних випадках досягається по-різному: знаходження ринкових можливостей і розробка стратегій дають довгострокову перевагу у вигляді економії засобів на непродуктивних витратах, конкурентна перевага, перевага в часі. Ефективність реструктуризації може виразитися в збільшенні збуту або скороченні витрат, у вивільненні потужностей підприємства, або, наприклад, зв'язаного капіталу. Коректування бізнесу-проекту за результатами експертизи запобіжить непродуктивним витратам.

Консультування застосовується при вирішенні складних і значимих проблем, коли необхідно мати об'єктивну альтернативну точку зору.

Наприклад; це може бути проект покупки заводу, складу, розміщення підприємства в іншому місті, і тому подібне Від експертизи бізнесу-проекту цей варіант відрізняється, головним чином, відсутністю бізнесу-проекту, як такого. На цій стадії приймається або відхиляється рішення про його детальне (і дорогою) опрацювання.

Управлінське консультування - це творча професія, де можна винаходити все нові і нові методи, отримувати все нові знання.

У цьому сенсі вона сильно відрізняється від аудиту, наприклад, або від консультування по технічних, фінансових, правових питаннях Спочатку багато компаній позиціювали себе на ринку лише як аудиторські компанії, але, вибудовувавши певні стосунки зі своїми клієнтами, виявляли значне розширення спектру їх потреб: багато підприємств стали звертатися не лише за аудиторською допомогою, але і за вирішенням різних бізнесу-питань. Тому в аудиторських компаніях стали створюватися підрозділи по управлінському консультуванню. Але все одно більшу перевагу компанії віддають аудиторським послугам – це стабільніший ринок. Тобто на нім є певне число учасників, число клієнтів. Консультування - навпроти, швидко зростаючий ринок. Сьогодні, по деяких оцінках, по темпах зростання лише ринок інтернету-технологій, телекомунікацій випереджає консультування. Проаналізуємо попит на консультування лише по двох шкалах - доступності і желаємості консультаційних послуг. Доступність була максимальною, у фірм були гроші, вони були готові платити. Желаємость був присутній у меншій мірі, тобто не було чіткого розуміння того, навіщо це потрібно. І це пояснювалося, перш за все, самою природою ринку. Були величезні прибутки, величезна рентабельність. Тепер ситуація змінилася - в даний час виживають лише найбільш ефективні компанії. І для того, щоб попасти в число найбільш ефективних компаній, лише свої сил не завжди досить. Потрібно залучати професіоналів-управлінців, оскільки, кінець кінцем, це вигідніше і економічно доцільніше. Зайва самовпевненість в цих питаннях і віра у власну непогрішимість часом обходиться клієнтові набагато дорожче.

У Україні до консультантів компанії звертаються вже тоді, коли ситуація стає безвихідною, а, наприклад, в Америці – навпаки, на початку виникнення проблем: набагато простіше і набагато ефективніше зробити щось ще до початку проблеми, що їй запобіжитьще до того, як вона виникне, чим боротися з виниклою хворобою.

Також існує проблема взаємодії українських традицій в консультуванні, що формуються, і впливу західної корпоративної культури на російський ринок. Консультанти, орієнтовані на експансію західних управлінських цінностей, прагнуть діяти за принципом «не треба винаходити велосипед – вже все на Заході розроблено, нам залишилося лише це освоїти».

Цю модель можна назвати екстенсивною. Консультанти, що мають власні розробки, свій багатий досвід, який цікавіше і продуктивно за західні постулати, коректують західні цінності відповідно до власних вистав. Тут є видимою інтенсифікована модель переосмислення західних цінностей. Але оскільки практика російського бізнесу відрізняється від практики західного бізнесу, то представляється, що на пересіченні цих двох моделей виникатимуть унікальні моделі. переосмислення західних цінностей. Але оскільки практика російського бізнесу відрізняється від практики західного бізнесу, то представляється, що на пересіченні цих двох моделей виникатимуть унікальні моделі консультування.

Управлінське консультування — професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям (в подальшому — клієнтам) з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.

Управлінське консультування дозволяє:

* ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
* пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
* надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації.

Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. До основних типів консалтингових продуктів слід віднести:

* дослідження та аналіз ринку, що охоплюють оцінку розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;
* розробку стратегії, що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору;
* фінансовий менеджмент, що охоплює аналіз поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінку систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;
* підготовку та експертизу інвестиційних проектів, що забезпечують обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснити проект, його аналіз з погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах непевності та ризику;
* управління маркетингом, що включає дослідження ринкового середовища (оточення) компанії, розробку маркетингової стратегії, оцінку ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організацію збуту, рекламу, управління товарними запасами та складським господарством), діагностику служби маркетингу фірми, її місце в корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації;
* управління виробництвом, що, як об'єкт консультативної допомоги, включає в себе аналіз виробництва з точки зору трьох найважливіших складових виробничого процесу — продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів;
* управління персоналом, яке охоплює оцінку та вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;
* інформаційні технології, що включають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Менеджмент-консалтинг, який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні ознаки. Характерними рисами роботи консультантів з управління є:

* **Загальна ерудиція та компетентність**. Практики-консультанти повинні володіти не тільки високим рівнем знань, навиків, досвіду та спеціальної компетенції, — їх успішна робота в цілому залежить від інтелектуальних та особистих рис.
* **Незалежність та неупередженість**. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультанти, працюючи з клієнтом, пропонують необхідні об'єктивні рішення, які не впливають на їхні власні інтереси.
* **Рекомендаційність пропозицій**. Консультанти не мають адміністративної влади і виступають як радники запропонованих змін. Прийняття рішення та відповідальність за нього несуть менеджери та керівники організацій.
* **Спеціальна кваліфікована експертиза**. Володіючи комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи, консультанти часто виступають як незалежні оцінювачі рішень клієнта.
* **Конфіденційність**. У етичному кодексі консультантів зазначено, що дотримання інформаційної безпеки гарантує клієнту, що інформація щодо проблем даної організації не вийде за її межі.

Розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Особливості функціонування даного ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту — консалтингової послуги.

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 завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологій розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати на стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих консультантів.

Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними уміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації. Основними причинами залучення консультантів в організацію є наступні:

* поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;
* прагнення одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;
* необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
* відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
* інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
* необхідність ініціювання змін в організації;
* подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;
* навчання персоналу новим управлінським технологіям; подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, що стикаються з управлінськими проблемами. До них в першу чергу можна віднести приватні компанії, банки, державні установи, професійні асоціації, інвестиційні фонди та ін. Проте проблема трансформації потреб в управлінському консультуванні у тривалий попит на нього є актуальною як для ринку в цілому, так і для кожної конкретної консультаційної фірми.

Продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, є консалтингові фірми.

Консалтингова фірма — підприємство, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам (виробникам, продавцям та споживачам) за допомогою спеціально навчених осіб відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати та розробити модель вирішення будь-якої управлінської проблеми.

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 & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;
* великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших проблем. 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, дотримання 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.

#### Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій вітчизняних підприємств існувала і активно розвивалася і в соціалістичний період країни. Численні економічні та галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності праці, використання матеріальних та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності надали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг в Україні стає особливою індустрією, бізнесом.

Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових фірм, що є лідерами консультаційного бізнесу, в тому числі «великої п'ятірки».

Серед українських організацій, котрі вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30% — присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу. Окрім того, третина учбових організацій має власні консультаційні підрозділи.

На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями не можна вирішити існуючі проблеми.

Відсутність статистичної інформації і охорона комерційних інтересів не дозволяють в грошових одиницях оцінити консалтинговий бізнес з точки зору його прибутковості та фінансової привабливості.

Проте серйозний рівень конкуренції на даному ринку дозволяє зробити висновок про значний рівень рентабельності послуг, що надаються клієнтам.

Сьогодні можна чітко виділити основних постачальників консалтингового продукту в Україні. Це:

* філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також обслуговуючі спільні та іноземні компанії в Україні банківські структури;
* представництва іноземних консультаційних фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;
* іноземні консультаційні фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
* вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, включаючи оцінку майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації тощо;
* спеціалізовані консалтингові фірми, котрі надають консультаційні послуги по окремих напрямках управлінського консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та інше).

Стимулювання розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних експертів та знизити витрати на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних з 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.

Зараз у діяльності консультаційних фірм України намічаються 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.

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 цього є такі:

* складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;
* відсутність культури роботи з незалежними експертами;
* побоювання щодо порушення конфіденційності;
* 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.

Однак управлінський консалтинг має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

**Список літератури**

1. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник. — М, 2002, 192с.
2. Верба В.А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000, 244с.
3. Кубр М., Управленческое консультирование: В 2 т. — М., Интерэксперт, 1992.
4. Маккхем К Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М.: Издательство «Дело и сервис», 1999. — 288с.
5. Посадский А., Хайниш С. Консультационные услуги в России. — М.:Финстатинформ,1995.
6. Посадский А. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.:ГУВШЭ, 1999. — 240с. — М.,1999.
7. Юксвярав Р., Хабакук М., Лейманн Я. Управленческое консультирование: теория и практика. — М., 1989
8. Чернов Ю.В., Комишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учебн.пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс. — 272с.
9. Handbook of Managment Consulting Services. — 2nd ed., 1996
10. Gray d. a. Start and run of profitable consulting firm. — Kogan Page Ltd., 1995.