

Міністерство освіти і науки України
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
Кафедра економічної теорії

*До 215-річчя Національного
юридичного університету
імені Ярослава Мудрого*

О.С. Марченко

БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

Навчальний посібник

Харків
«Право»
2019

УДК 330.33(477):005.572(075)
М30

*Рекомендовано вченою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 16 від 21 червня 2019 р.)*

Рецензенти:

С. В. Тютюнникова, доктор економічних наук, професор (Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління);

Л. О. Українська, доктор економічних наук, професор (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, професор кафедри економічної теорії, статистики та прогнозування)

Марченко О. С.

М30 Бізнес-консалтинг : навч. посіб. / О. С. Марченко. – Харків : Право, 2019. – 204 с.

ISBN 978-966-937-791-3

Розглянуто широке коло теоретичних, методичних і практичних питань ефективного бізнес-консалтингу. Розкрито сутність бізнес-консалтингу, його функції та організаційні форми. Охарактеризовано ознаки, види та ринок послуг бізнес-консалтингу. Проаналізовано особливості юридичного та міжнародного консалтингу. Визначено зміст консалтингового циклу та консультативного процесу, інновацій консалтингу. Особливу увагу приділено економіці консалтингової діяльності: формуванню капіталу та фінансових ресурсів консалтингової фірми, структурі витрат і доходів, ціноутворенню на консалтингові послуги. Розкрито особливості та напрями регулювання консалтингової діяльності та консультативного менеджменту. Обґрунтовано системний підхід до менеджменту та маркетингу у сфері бізнес-консалтингу.

Для студентів, викладачів, спеціалістів із різних галузей господарської діяльності, науковців, досвідчених консультантів і тих, хто обирає професію бізнес-консультанта.

УДК 330.33(477):005.572(075)

ISBN 978-966-937-791-3

© Марченко О. С., 2019
© Видавництво «Право», 2019

Вступ

Весь гігантський прогрес,
свідками якого ми є, виявився можливим
лише завдяки компетентним порадам
*Г. Емерсон, американський бізнес-тео-
ретик та консультант*

Професія бізнес-консультанта є все більш затребуваною та високо оцінюваною суспільством. Змінюються зміст, інструменти, методи, заходи та технології бізнес-консалтингу, а його роль як спеціального каналу поширення знань та інформації, необхідних для ефективної господарської діяльності, постійно зростає, що обумовлено розвитком нової економіки знань.

Як визначають відомі американські консультанти з бізнесу та менеджменту Б. Нельсон і П. Економі, «... дуже багато хто вважає, що консультанти – це головним чином вузьке коло людей, які працюють у таких консалтингових компаніях, як Price Waterhouse, KPMG, Bain & Co та ін. Це не так. Насправді світ консалтингу набагато ширший. Консультантом насправді є будь-яка людина, якій платять за те, що вона надає у чиєсь розпорядження свої професійні знання у вигляді консультацій з того чи іншого питання» [111].

Навчальний посібник «Бізнес-консалтинг» охоплює широке коло теоретичних, методичних та практичних питань ефективного бізнес-консалтингу.

У першому розділі розкрито зміст і основні функції бізнес-консалтингу як інтелектуальної підприємницької діяльності фахівців із різних галузей знань у сфері ділових послуг із надання професійної допомоги суб'єктам господарювання з розв'язання проблем ведення бізнесу. Охарактеризовано основні види консалтингової діяльності, особливості юридичного та міжнародного консалтингу, організаційні форми консалтингового бізнесу, механізм ринку консалтингових послуг, консалтинговий цикл та результати бізнес-консалтингу, стадії та моделі консультаційного процесу, консалтингові інновації.

Другий розділ навчального посібника присвячено економічним основам бізнес-консалтингу. Розкрито економічний потенціал та структуру консалтингової фірми, її активи та капітал, витрати та доходи, фінансові ресурси, основні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги.

У третьому розділі охарактеризовано основні напрями регулювання бізнес-консалтингу – державного, колективного, контрактного; особливості управління консалтинговою фірмою як інтелектуальною підприємницькою організацією сфери послуг, принципи та заходи консультативного менеджменту та маркетингової діяльності.

Навчальний посібник «Бізнес-консалтинг» орієнтований на широку аудиторію студентів, викладачів, спеціалістів із різних галузей господарської діяльності, науковців, досвідчених консультантів та тих, хто тільки обирає професію чи робить перші кроки у цій захоплюючій сфері професійної діяльності, що має необмежені перспективи та забезпечує великі можливості для професійної реалізації та росту.

РОЗДІЛ 1

Бізнес-консалтинг як сукупність ділових послуг та підприємницька діяльність

ТЕМА 1

Бізнес-консалтинг: визначення, функції, організаційні форми

- 1.1. Бізнес-консалтинг: визначення та сутнісні характеристики.
- 1.2. Основні функції бізнес-консалтингу.
- 1.3. Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе.
- 1.4. Організаційні форми бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності.

1.1. Бізнес-консалтинг: визначення та сутнісні характеристики

Бізнес-консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців із різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведіння бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності й ефективності та отримання прибутку.

У процесі розвитку консалтингової діяльності сформувалися основні підходи науковців та практиків до визначення сутнісних характеристик бізнес-консалтингу та факторів його успіху.

Професійно-предметний підхід, за яким:

– бізнес-консалтинг – це професійна діяльність висококваліфікованих спеціалістів, знання та досвід яких із певних питань господарської діяльності є гарантією та основним чинником успіху в розв'язанні проблем підприємців та менеджменту підприємств;

– бізнес-консультант – фізична або юридична особа, яка надає професійну допомогу суб'єктам підприємницької діяльності у формі

консультацій, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів тощо. Як визначають відомі професіонали з консалтингу, бізнесу та менеджменту Б. Нельсон та П. Економі, консультант – це не хто інший як фахівець-експерт у певній галузі, який продає свої професійні знання за відповідну винагороду [111]. Консультанти є професіоналами у предметній сфері бізнес-консалтингу, володіють знаннями принципів, заходів та методів консультаційної діяльності, навичками формування ефективних консультант-клієнтських відносин. Консультант як професіонал-експерт володіє знаннями та досвідом, що забезпечують його високу ділову репутацію та визнання клієнтами. За професійно-предметним підходом основним чинником успіху консалтингового бізнесу є високий рівень професійності консультантів.

Сьогодні поширеним є *професійно-підприємницький (двовекторний) підхід*, відповідно до якого ефективність підприємництва з надання консалтингових послуг безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації і оптимального поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів бізнес-консалтингу. Консалтингова послуга є інтелектуальним продуктом консультанта (інтелектуальний вектор бізнес-консалтингу), ринкове визнання якого забезпечують його підприємницькі здібності та навички (підприємницький вектор бізнес-консалтингу).

За цим підходом основним ресурсом, конкурентною перевагою та обмежуючим чинником консалтингового бізнесу є знання та досвід консультантів, тобто його інтелектуальний (професіональний) вектор, основними критеріями якого є рівень спеціальної (фахової) й консультаційної кваліфікації консультантів; проведення консультантами науково-дослідних робіт; наявність консалтингових кейсів, методик, розробок, проектів, ноу-хау, новацій; внутрішньофірмова система навчання та підвищення кваліфікації консультантів; стандарти та етичні норми консалтингової діяльності. Роль підприємницького вектора полягає у забезпеченні комерціалізації інтелектуального продукту консультантів, його визнання ринком консалтингових послуг. Основними критеріями рівня розвитку підприємницького вектору бізнес-консалтингу є наявність у суб'єктів консалтингового бізнесу обґрунтованої бізнес-стратегії, ефективної цінової політики, конкурентоспроможного маркетингового комплексу консалтингу.

На сьогодні загострення конкуренції на ринку консалтингу обумовлює необхідність здійснення консультантами певних заходів щодо

реальною загрозою їх конкурентоспроможності на ринку бізнес-консалтингу у майбутньому.

Сегмент D. Високий рівень професіоналізму й підприємництва. Фахівці цього сегмента володіють усіма необхідними факторами успіху на ринку послуг бізнес-консалтингу. За визначенням відомого американського бізнес-консультанта Ф. Кросмана, це «абсолютні консультанти»[64].

Сегмент E. Відсутність професіоналізму та високий рівень підприємництва. Це сегмент квазіконсалтингу, про належність суб'єктів якого до консалтингової діяльності може свідчити тільки назва фірми. Квазіконсалтинг представлений підприємцями, які надають консалтингові послуги, що не відповідають професійним критеріям якості, залучають клієнтів низькою ціною, що призводить до значних фінансових та репутаційних втрат консультантів, які надають високоякісні послуги та дотримуються ділових та етичних норм консалтингу. Особливим сегментом квазіконсалтингу є підприємці, метою звертання до яких є не професійна консультаційна допомога клієнтам, а різні види посередництва, одержання конфіденційної інформації про конкурентів і партнерів тощо. У цьому аспекті квазіконсалтинг – це діяльність, яка формально є практичною професійною діяльністю з надання консультаційної допомоги, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у вирішенні їх проблем методами, що суперечать професійним та етичним нормам бізнес-консалтингу, а у певних випадках і нормам права. Квазіконсалтинг порушує професійні норми бізнес-консалтингу, його наслідками є депрофесіоналізація консалтингової діяльності, тінізація та криміналізація ринку консалтингових послуг та бізнесу в цілому, поширення у бізнес-спільноті методів та досвіду протиправної поведінки суб'єктів господарювання, зростання правового нігілізму, втрати ділової культури.

У сучасний період професійною спільнотою бізнес-консалтингу все більше визнається *багатовекторний підхід*, за яким сутнісними характеристиками бізнес-консалтингу є: професійність, підприємництво, сервісна діяльність, процес консультування, соціально-етичні норми.

Основними характеристиками сервісного вектора бізнес-консалтингу є такі:

– у широкому розумінні бізнес-консалтинг є сукупністю ділових послуг (послуг бізнесу), серед яких: аудит, бухгалтерське, інвестиційне

і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама й відносини з громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями та ін. Основними клієнтами бізнес-консалтингу є підприємці та управлінці бізнес-організацій, що дає підстави для його визначення у вузькому розумінні як управлінського консультування. За визначенням Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO) менеджмент-консультування як надання незалежних порад та допомоги з питань управління охоплює широкий спектр послуг. Це, як правило, включає виявлення та дослідження проблем та можливостей, рекомендацію відповідних дій та допомогу у виконанні рекомендацій [121];

– бізнес-консалтинг є складовою: 1) транзакційного сектору сфери послуг національної економіки – це консалтингові послуги з професійного забезпечення ринкових угод з метою зниження транзакційних витрат суб'єктів господарювання. Наприклад, транзакційними є юридичні послуги з підготовки, укладення, супроводу та контролю виконання договорів купівлі-продажу, найму тощо; 2) інформаційного сектору сфери послуг – консалтингові послуги, пов'язані з передаванням суб'єктам господарювання професійних знань та інформації як ресурсів бізнесу.

Отже, діяльність консультантів є сервісною (послуговою) – це консалтингове обслуговування клієнтів, що має такі ознаки, як: а) активна участь клієнта у процесі надання консалтингових послуг, співпраця консультанта та клієнта на всіх стадіях консультаційного процесу; б) високий ступінь індивідуалізації консалтингового обслуговування відповідно до вимог клієнтів; в) клієнтоорієнтованість бізнес-консалтингу як його націленість на якісне обслуговування клієнтів та максимальне задоволення їх потреб. Бізнес-консультант – це професіонал у певній галузі знань, підприємець, організатор, координатор та учасник продуктивних консультант-клієнтських відносин, спрямованих на забезпечення якісного консалтингового обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Процесний вектор бізнес-консалтингу характеризується послідовністю дій та заходів, які здійснює консультант, надаючи професійну допомогу з розв'язання проблем суб'єктів господарювання. Бізнес-консалтинг – це процес професійного консультування. Важливо розрізнити консультування та консалтинг. Консультування – це надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у формі усних,

письмових, онлайн консультацій, рекомендацій тощо. Консалтинг – це підприємницька діяльність з надання консалтингових послуг. Основні характеристики діяльності консультанта розкрито у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Основні характеристики діяльності консультанта
за процесним підходом [111]**

Чим займаються консультанти	Що консультанти не повинні робити за будь-яких умов
Вислуховують	Поводитися зарозуміло
Проводять розслідування	Приховувати від клієнта неприємну інформацію
Аналізують	Створювати проблеми з нічого
Рекомендують	Не брати на себе більше, ніж можливо якісно зробити
Служать катализатором процесу змін	Пов'язувати себе непосильними зобов'язаннями і не доводити роботу до кінця
Втілюють свої рекомендації в життя	Забувати про поточні замовлення в гонитві за новими

Соціально-етичний вектор бізнес-консалтингу характеризується спрямованістю його суб'єктів на забезпечення довіри та лояльності клієнтів, досягнення високої ділової репутації, що є умовами успішного консалтингового бізнесу, вимагає від консультантів визначення та дотримання ціннісних принципів та соціально-етичних норм консалтингової діяльності. Слід підкреслити, що зараз соціально-етичні засади консалтингу набувають значення дієвого фактора просування консалтингових послуг, формування клієнтської бази, завоювання нових ринків бізнес-консалтингу, підвищення ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу. Бізнес-консультант – це професіонал консалтингу, конкурентною перевагою якого є висока репутація та довіра клієнтів, у основі яких є розуміння соціальної відповідальності консалтингового бізнесу.

Таким чином, за багатовекторним підходом сучасний бізнес-консалтинг – це інтелектуальний, клієнтоорієнтований, соціально-етичний бізнес професіоналів із консалтингового обслуговування суб'єктів

підприємницької діяльності як консультаційного процесу, метою якого є підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності шляхом розв'язання проблем господарювання та отримання прибутку.

1.2. Основні функції бізнес-консалтингу

Головне завдання (призначення) бізнес-консалтингу – це забезпечення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом упровадження досягнень науки і бізнес-практики, професійних знань та інформації у підприємницьку діяльність.

Ще на початку ХХ ст. один із перших професіональних консультантів, інженер з ефективності й теоретик бізнесу Г. Емерсон, який у 1900 році заснував у Нью-Йорку власну фірму з управлінського консультування, у широко відомому творі «Дванадцять принципів продуктивності» підкреслював, що принцип компетентної консультації заслуговує включення його в число дванадцяти принципів продуктивності. Причому компетентна консультація повинна зверху донизу пронизувати будь-яке підприємство ... й бути підґрунтям застосування інших одинадцяти [53, с. 38]. Бізнес-консалтинг забезпечує суб'єктів підприємництва інтелектуальними (консалтинговими) ресурсами – професійними знаннями, які в процесі консультування отримують інституційне закріплення у консалтингових послугах та передаються клієнтам на комерційних засадах разом із супутньою інформацією. Це суспільний канал передавання та поширення спеціальних знань та інформації з економіки, управління, фінансів, права та ін., які впроваджуються у господарську практику в процесі надання консалтингових послуг. Консалтинг є елементом і чинником розвитку ринкової моделі взаємозв'язку науки й бізнесу, забезпечує комерціалізацію інтелектуальних продуктів-новацій;

Функції бізнес-консалтингу як основні напрями реалізації його суспільного призначення розділяються на:

– власні функції професійної діяльності із забезпечення суб'єктів підприємництва спеціальними знаннями та інформацією, необхідними для їх ефективного функціонування;

– вмінені (поставлені) функції – напрями реалізації призначення бізнес-консалтингу, зумовлені його роллю як постачальника бізнесу інтелектуальних ресурсів, чинника його ефективності та конкурентоспроможності (табл. 1.2).