

**ТЕМА 2. МІЖНАРОДНЕ  
КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК  
ПРОФЕСІЙНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ**

## **Міжнародне консультування як професійна**

**діяльність** – це процес інтелектуальної діяльності з надання порад і рекомендацій іноземним фірмам відповідно до міжнародних професійно-етичних стандартів щодо напрямів і перспектив розвитку на глобальному рівні. Відрізняється від інших видів ділової діяльності:

- а) високий рівень знань та інтелектуальних здібностей професіоналів-надавачів послуг;
- б) добра обізнаність у міжнародній практиці

## Особливості професійних послуг міжнародного консультування:

- Більша унікальність, ексклюзивність послуг.
- Орієнтація на професійність замовників послуг. Замовники - це фірми, які вже мають досвід розвитку бізнесу на внутрішньому ринку.
- Глобальний характер послуг. Консультант і клієнтська організація – представники різних країн. Необхідність знання не тільки консалтингу, але й мови, особливостей середовища функціонування клієнтської компанії;
- Мобільність консалтингової послуги на відміну від низки професійних послуг.
- Консалтингова послуга не вимагає капітального устаткування;
- Обов'язкове узгодження інтересів консалтингових компаній зі світовими інтересами;
- Необхідність балансу між національним, наднаціональним та міжнародним регулюванням консультування.

# Функції міжнародного консультування

скорочення витрат і збільшення прибутковості клієнтських компаній

прискорення експортно-імпортних операцій компаній; покращення іміджу (як клієнтської організації, так і власника/управлінця)

допомога бізнесу у досягненні статусу надійного партнера;

поширення нових знань (світового рівня) і досвіду для вітчизняних компаній;

зміцнення довіри до національного бізнесу, захист від незаконних дій бюрократії та правоохоронних органів (дві останніх є дуже важливими в Україні)

## Принципи міжнародного консультування:

- професіоналізм (глибокі знання предмету консультування), освоєння нових методів і техніки консультування,
- дотримання світових стандартів послуг;
- незалежність та об'єктивність наданої допомоги;
- довготривалі відносини з клієнтами, побудовані на взаємній довірі та розумінні, що інтереси замовників вище інтересів консультантів;
- індивідуальність розробки рекомендацій, зорієнтована на особливості бізнесу клієнта;
- доведення до відома клієнтів методології цієї розробки.

***Етичні принципи*** – конфіденційність одержуваних даних, неприпустимість одночасного обслуговування конкурентів або фірм, що пов'язані між собою, але знаходяться в різних країнах, без згоди менеджерів тощо.

## **Мета клієнтської компанії:**

Отримати поради з питань виходу компанії на міжнародний ринок, ефективне позиціювання та масштабування діяльності на глобальному рівні, зростання прибутку.

# Переваги діяльності міжнародних консультантів для бізнесу України

Незалежність від компанії, уряду та гравців вітчизняної тіньової економіки; неупередженість, діяльність незалежно від дружніх стосунків;

Високий рівень кваліфікації, заснований на знаннях та значному досвіду праці на різних ринках світу

Мобільність та гнучкість діяльності консультантів-міжнародників

Імпорт правил цивілізаційної економічної поведінки на національне підприємницьке середовище

У випадку співпраці з ЄБРР – можливість поєднання консультування і фінансування малого бізнесу

Своєрідний «треннінг» для фахівців вітчизняних компаній, що підвищує їх кваліфікацію

Недоліки  
міжнародних  
консультантів для  
бізнесу України:

Дискретний характер консультаційної допомоги

Незнання тонкощів інституціонального середовища

Відносно обмежений доступ до клієнтської компанії

Ризик втрати конфіденційності, більша асиметрія інформації про наміри консультанта

Іноді недовіра та спротив персоналу фірми, яка наймає міжнародного консультанта

Вища вартість консалтингових послуг





# **Види консалтингових послуг**

*з точки зору форм міжнародних економічних відносин:*

- ❖ Консалтинг міжнародної торгівлі товарами і послугами;
- ❖ Консалтинг міжнародного руху капіталу, або міжнародний інвестиційний консалтинг;
- ❖ Консалтинг міжнародного трансферу технологій та науково-технологічного співробітництва, або міжнародний інноваційний консалтинг;
- ❖ Консалтинг протидії еміграції працівників;
- ❖ Консалтинг валютної діяльності фірми;
- ❖ Консалтинг участі фірми в інтеграційних процесах.
- ❖ Консалтинг діяльності ТНК

## Напрями використання міжнародного консалтингу в Україні:

Представництва іноземних консультаційних компаній досліджують привабливість українського ринку, здійснюють стратегію його завоювання, переваги і ризики просування товарів і послуг на зовнішній ринок;

За програмами донорських організацій надаються консультації в пріоритетних галузях економіки України (енергетика, транспорт, зв'язок, харчова промисловість, сільське господарство тощо);

Консультавання ЄБРР малого і середнього бізнесу України.

## **Особливості консультування представниками ЄБРР малого бізнесу України:**

Банк – це і консультант, і учасник софінансування консалтингових послуг. Відшкодовує основну частину витрат малих і середніх фірм на міжнародних консультантів. Підвищує конкурентоспроможність порівняно з великими компаніями.

### ***Програма ЄБРР підтримує такі консалтингові проекти в Україні:***

- Впровадження концепції з управління якістю та сертифікації;
- Застосування енергозберігаючих технологій, проведення енергоаудиту;
- Дослідження ринку та маркетингове планування;
- Бізнес-планування, розробка інвестиційних пропозицій, ТЕО та іншої інвестиційної документації;
- Перетворення і реструктуризація бізнесу;
- Пошук партнерів для бізнесу та інвесторів;
- Автоматизація та поліпшення процесів управлінського, бухгалтерського обліку, процесів виробництва, керівництво персоналом та інших бізнес-процесів підприємства;
- Інженерні дослідження, підготовка проектних документів.

**Світовий ринок консультування** – це система економічних відносин між учасниками ринку з приводу експорту-імпорту консалтингових послуг відповідно до міжнародного попиту та міжнародної пропозиції.

**Основні показники:** *номінальний і реальний* обсяг світової торгівлі послугами консультування. Другий показник враховує зростання світових цін на послуги.

### **СОТ: постачання послуг через кордон передбачає 4 випадка:**

А. торгівля відбувається з території однієї країни на територію іншої країни (транспорт, зв'язок);

Б. переміщення споживача послуг до країни їх виробника (туризм, освіта, тренінги, тощо);

В. тимчасове переміщення фізичної особи-постачальника послуг за кордон (певних професіоналів: консультантів, інженерів, лікарів);

Г. комерційна присутність постачальника послуг на території іншої країни (банківські, страхові, аудиторські, консультаційні, рекламні та інші послуги). Тобто постачання консалтингових послуг через кордон передбачає випадки Б, В., Г.

## Суб'єкти пропозиції консалтингових послуг на світовому ринку:

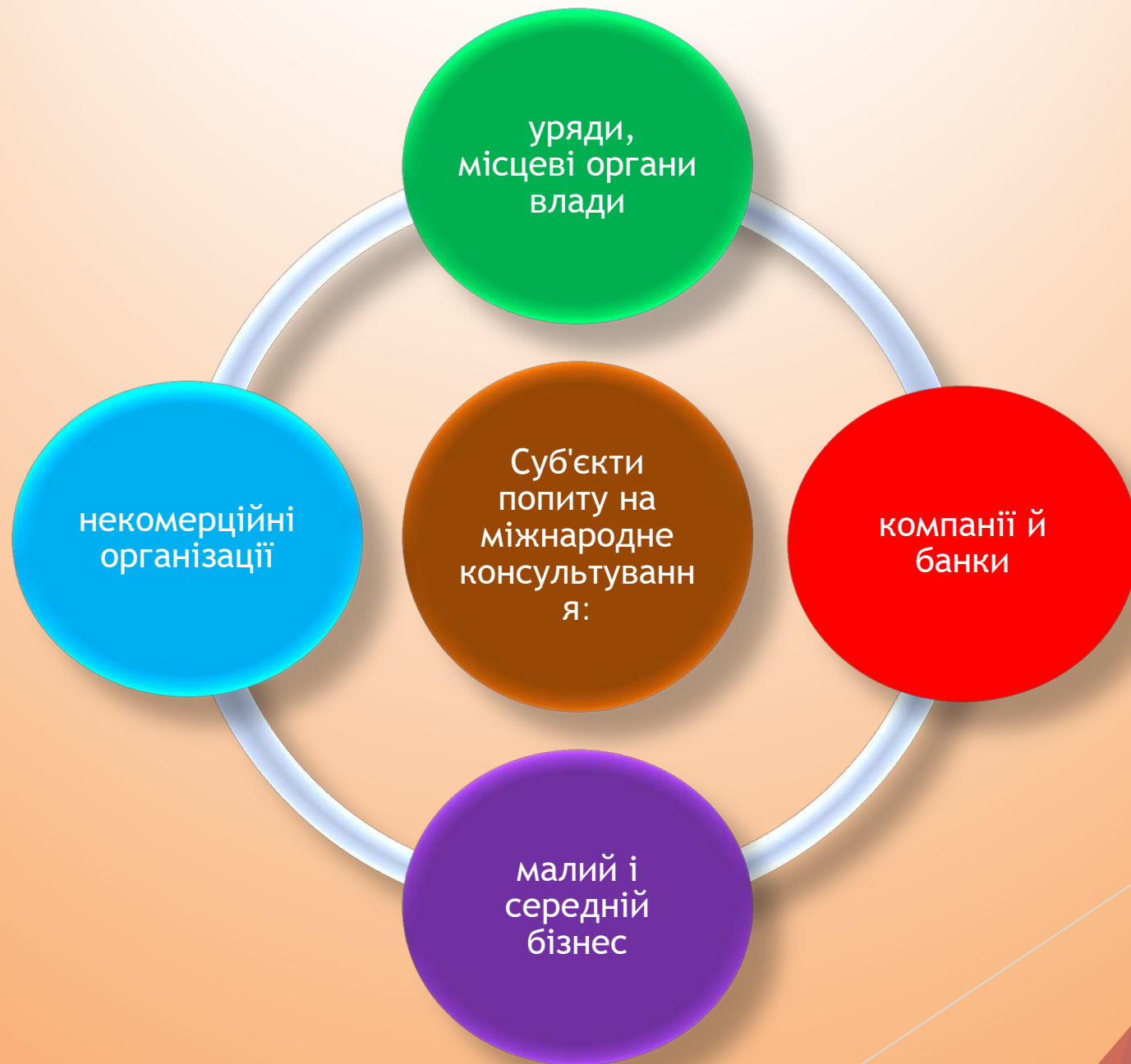
- одноосібні незалежні консультанти (експерти з певних проблем розвитку іноземних компаній)
- банки (міжнародні та національні банки, які здійснюють міжнародний консалтинг); МВФ, клуби кредиторів (Лондонський, Паризький та ін).
- великі багатофункціональні фірми (працюють майже 100 професійних консультантів), які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній-клієнтів за кордоном
- міжнародні організації й асоціації, які надають поради національним економікам на макро- та мікрорівнях
- консалтингові ТНК
- навчальні заклади та тренінгові центри

## Чинники міжнародної пропозиції послуг консультування:

ціна послуг

софінансування консультацій  
ЄБРР, Світовим банком,  
національними урядами

раціоналізація трудових та інтелектуальних  
ресурсів, економія на витратах  
виробництва, нові технології





## Тенденції розвитку світового ринку консалтингу:

- Глобалізація та транснаціоналізація ринку консалтингових послуг. Домінування невеликої групи ТНК.
- Інституціоналізація (становлення міжнародних інститутів, які організують, регулюють та сприяють зростанню економічної ефективності) численних міжнародних консалтингових фірм.
- Випереджальний розвиток консалтингових послуг у тих країнах і регіонах, де є меншим державне втручання в економіку.
- Диверсифікація та універсалізація міжнародних консалтингових послуг (розширення їх набору), перехід до інтегрованого консалтингу.
- Інтелектуальна капіталізація, збереження та розвиток кваліфікованого персоналу.
- Бурхливий розвиток міжнародного маркетингу, впровадження так званого непрямого маркетингу на додаток до традиційного.
- Модернізація консультант-клієнтських відносин. Тісна співпраця міжнародних консультантів з клієнтами, які часто стають повноправними учасниками консультаційної команди.

## Міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

- **Міжнародна Рада інститутів управлінського консультування** (The International council of management consulting institutes - ICMCI) — заснована у 1987 р. Це мережа асоціацій консультантів по всьому світу, яка має загальну місію, цінності і цілі. Національні інститути, що входять до Ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів відповідно до Амстердамського стандарту. Зараз до Ради входять 37 країн - постійних членів і 8 тимчасових.
- **АМКФ (асоціація менеджмент-консалтингових фірм)** — заснована у 1929 році, є найстарішою. Визначально була національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), проте потім де-факто перетворилася на транснаціональну компанію і має філії у всьому світі;
- **ФЕАКО (Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління)** — заснована у 1960 році в Парижі, на сьогодні включає 25 національних Асоціацій країн Європи, налічує більше 1200 консалтингових фірм (12000 консультантів);
- **ВКО (вузькопрофільні консалтингові об'єднання)**, наприклад консалтингові фірми фондового ринку, кадровий консалтинг, міжнародне об'єднання аудиторських фірм тощо. В Україні ВКО є Українське товариство оцінювачів.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, де консультанти діють поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами і т.д. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NON-REN).

## Роль міжнародних консалтингових асоціацій:

- виступають суб'єктами регулювання міжнародного та національних ринків консалтингових послуг;
- підсилюють переваги регулювання і підправляють «провали» урядів, особливо на локальному рівні.
- створюють методологічну базу консалтингу, яка відповідає міжнародним стандартам і інноваційному розвитку;
- Виявляють і задовольняють той попит фірм у різних країнах, який уряди через свою бюрократичність і негнучкість просто «не бачать».
- Лобіюють діяльність консалтингових фірм, забезпечують їм додаткове фінансування.
- Проявляють солідарність з невеликими консалтинговими фірмами, яким важко боротися з монополістами;
- Активізують людські ресурси, творчий і інтелектуальний капітал, зростання відповідальності міжнародних і національних консалтингових фірм

# Головні завдання міжнародних професійних асоціацій і інститутів консультантів:

забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки своїх членів

розповсюдження стандартів якості послуг та етики відносин із клієнтами

послаблення асиметрії інформації про якість консалтингових послуг

розроблення рекомендацій щодо організації та методів консультування, виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультаційних послугах

здійснення видавничої та рекламної діяльності тощо

## Додаткові цілі функціонування міжнародних консалтингових асоціацій:

- посилення міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперування,
- координація та інформаційне забезпечення консалтингових компаній у різних країнах світу;
- імпорт правил економічної поведінки підприємців з провідних країн до периферії.

*Тенденцією розвитку міжнародних професійних консалтингових організацій, які є лідерами на світовому ринку, стає їх прогресуюча трансформація у сучасні бізнес-орієнтовані організації.*

*Супроводжується прискоренням процесу їх транснаціоналізації, про що свідчить їх внутрішня структура.*