

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12>

УДК 338.46

ОПЕРАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

OPERATIONAL CONSULTING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A SMALL ENTERPRISE

Коробка Світлана Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7521-6306>

Korobka Svitlana

Stepan Gzhytskyi National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

Стаття присвячена характеристиці операційного консалтингу в системі управління малими підприємствами. Подано практичне визначення поняття операційного консалтингу в малому підприємстві. Здійснено аналіз та подано характеристику основних функцій та типів консалтингу. Узагальнено основні етапи операційного консалтингу, висвітлено фактори та проблеми, які виникають під час операційного консультування. Також наголошується, що раціональні та правильно організовані операційні процеси можуть зробити компанію неймовірно успішною, тоді як неправильні процеси можуть призвести до плутанини та збою в її діяльності. Це особливо важливо в сучасних умовах, оскільки політична та соціально-економічна нестабільність призводять до коливань як зовнішнього середовища малого підприємства, так і його внутрішнього середовища.

Ключові слова: консалтинг, операційний консалтинг, мале підприємство, функції операційного консалтингу, класифікація операційного консалтингу, етапи операційного консалтингу, проблеми операційного консалтингу.

The article is devoted to the characteristics of operational consulting in the management system of small enterprises. The sphere of small entrepreneurship is quite dynamic; therefore, the active participation of consulting in their activities can have a significant impact on the economic development of the entire society. The development of small business takes place with variable success, therefore the availability of consulting and the use of consulting services will have a positive impact. Operational consulting at a small enterprise is a management activity aimed at assessing its state, business processes and strategy, with the aim of increasing the overall efficiency of operations. Operational consulting is related to the operational development of the enterprise and consists in increasing the efficiency of operational management, in particular, optimization of business processes, financial flows, quality management, personnel and costs. The main functions of operational consulting are described. Emphasis is placed on the expediency of classifying consulting services according to two main types: methodological and thematic. Because operational processes exist in all types of business activities and are the main structural element that helps enterprises to achieve significant success or, on the contrary, to fail. The article also classifies consulting services in the operational activities of a small enterprise. The main stages of operational consulting are summarized, the factors and problems that arise during operational consulting are highlighted. It also emphasizes that rational and properly organized operational processes can make a company incredibly successful, while incorrect processes can lead to confusion and disruption in its operations. This is especially important in modern conditions, since political and socio-economic instability lead to fluctuations in both the external environment of small business and its internal environment. Prospects for further research are the formation of an effective system of operational consulting at small enterprises, substantiation of directions for improvement of operational activity.

Keywords: consulting, operational consulting, small business, functions of operational consulting, classification of operational consulting, stages of operational consulting, problems of operational consulting.

Постановка проблеми. Під час глобальної кризи 2020 року сфера консалтингових послуг має зазнавати постійних змін і адаптуватися до потреб. За таких обставин фірми,

компанії зустрілися з певними умовами невідомості зовнішнього середовища, набором проблем притаманних тільки їм, для вирішення проблем все частіше відбувається

звернення за допомогою до консультантів та консалтингових фірм.

За останні десятиліття ринок консалтингових послуг перетворився на багатомільярдну індустрію, яка зросла не тільки в розмірах, а і набула міжнародного масштабу та стала найбільш розвиненим сегментом індустрії професійних послуг сьогодення. За різними оцінками експертів він охоплює від 100 до 280 мільярдів доларів, різноманітність надання послуг та сфери діяльності, яку охоплює консалтингова галузь, ускладнюються консенсус щодо того, як має бути визначений ринок [2].

Сфера малого підприємництва є досить динамічною, тому активна участь консалтингу в їх діяльності може мати істотний вплив на економічний розвиток всього суспільства. Розвиток малого підприємництва відбувається з перемінним успіхом, тому наявність консалтингу і використання консалтингових послуг матиме позитивний вплив. Проте ця взаємодія зазнає двох стороннього впливу, висока вартість послуг та неможливість збереження рентабельності підприємства.

Аналіз останніх досліджень. В умовах інноваційного розвитку економіки та зростання ролі консалтингових ресурсів у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, наукові дослідження у цій царині дедалі частіше спрямовуються на аналіз його впливу на фінансово-господарську практику та відносини пов'язані з виробництвом. Сутність консалтингу і його особливості розкриваються в роботах таких вчених, як Гонтарева І. В., Гончарова В. Г., Кленін О. В., Білопольський М. Г., Соколенко В. А., Тучик Т. та інші.

Актуальність дослідження. Питання операційного консалтингу у сучасній науковій літературі досліджується поверхнево, що і зумовлює актуальність даної статті. Щоб бути успішним підприємцем у запалі конкуренції, потрібно вміння передбачати ситуацію на кілька кроків наперед, тобто передбачати власні кроки, кроки своїх конкурентів і зовнішнє середовище, щоб оцінити наслідки всіх можливих бізнес-сценаріїв. якомога точніше. Ці сценарії були розроблені за участю експертів-консультантів.

Метою даної статті є дослідження особливостей операційного консалтингу в системі операційного менеджменту на малих підприємствах. Розкрити зміст операційного консалтингу, узагальнити функції, класифікувати послуги операційного консалтингу, методи та

етапи здійснення операційного консалтингу на малих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Консалтинг став галуззю сучасного підприємництва, метою якої є використання досвіду та знань у господарській діяльності для підвищення ефективності підприємств у різних сферах, сприяння прийняттю важливих та раціональних управлінських рішень та внесення відповідних змін у господарську діяльність.

Термін "консалтинг" стосується управлінського консультування будь-якого розміру. Консалтинг або управлінський консалтинг може стосуватися суто локальних економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерський облік, аудит, оподаткування) або глобальних питань управління (стратегічний розвиток, реструктуризація, інноваційні процеси) [6].

Терміни "консалтинг" та/або "консультування" можуть стосуватися багатьох різних консалтингових дисциплін, від архітектури та інженерії до управлінського чи фінансового консультування. Проте з 1960 року термін "консалтинг" все частіше асоціюється з наданням консультацій у сфері бізнесу, управління та організації.

Беручи до уваги те, що науковці говорять про визначення консультування, здається, що ми можемо узагальнити наведені вище пояснення щодо консультування та дати нам однозначне: "Консалтинг – це управлінська діяльність менеджерів, яка певними суб'єктами господарювання надає кваліфіковані, незалежні та професійні послуги, які будуть дозволяють бізнес-менеджерам швидко реагувати на організаційні зміни в бізнес-середовищі, своєчасно виявляти проблеми та використовувати нові можливості в управлінні для впровадження змін".

Операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок). Цілеспрямована діяльність по керуванню операціями з купівлі потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий товар (послугу) з поставкою останнього або останніх на ринок з метою задоволення потреб покупців називають операційним менеджментом [7].

Отже, операційний консалтинг на малому підприємстві – це управлінська діяльність спрямована на оцінку його стану, та бізнес процесів і стратегії, з метою підвищення

загальної ефективності діяльності. Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами.

Основні функції операційного консалтингу подано на рис. 1.

Отже, до основних функції операційного консалтингу на малих підприємствах належать:

1. Інформаційна – включає в себе надання інформації про об'єкт і характеристики його розвитку. Ця функція дозволяє формувати інформаційний простір і сприяє сприянню суб'єктам господарювання у вирішенні економічних та управлінських завдань у всіх сферах діяльності.

2. Науково-пізнавальна – пов'язана з поширенням сучасних наукових результатів і передового досвіду у сфері виробництва.

3. Дослідження або діагностика. Ця функція дозволяє встановлювати та вивчати ознаки, що характеризують стан об'єкта, що допомагає своєчасно приймати необхідні управлінські рішення.

4. Посередницька функція включає допомогу у виборі правильної стратегії, відбір ділових партнерів, визначення найбільш перспективних партнерів по прямим інвестиціям, спільні дії у сфері виробництва та реалізації продукції.

5. Освітня функція пов'язана з організацією та проведенням семінарів для персоналу, підвищенням якості управління керівниками, розвитком нових і передових управлінських навичок» [3].

Експерти пропонують різні методи визначення та оцінки консалтингу, в результаті чого

отримують різні сегменти ринку, інформацію та конкурентні прогнози. З огляду на викладене видається доцільним класифікувати консультаційні послуги за двома основними видами: методологічною та тематичною. Методологічна класифікація є професійно-орієнтованою та розглядає послуги з точки зору методів роботи, розрізняючи спеціалізоване, освітнє, процесне та цілісне консультування. Найбільш поширеною є тематична консультаційна послуга, згідно з якою консультаційна послуга класифікується за відділом (елементом) управління, на який вона спрямована: загальне управління, фінансове управління, управління виробництвом тощо.

Оскільки, операційні процеси існують у всіх видах підприємницької діяльності та є основним структурним елементом, який допомагає підприємствам досягнути значного успіху, або навпаки зазнати невдач. Ретейлери потребують консалтингу в різних сферах і видах діяльності, але можна сказати, що оперативний консалтинг є одним з основних способів успішності бізнесу.

Надання експертних порад щодо будь-якої підприємницької діяльності, процесу, відділу та сфери можна вважати операційним консультуванням. Як правило, операційний консалтинг залучається після якоїсь бізнес-події, яка має прямий чи опосередкований вплив на організацію, а саме: нестабільність ринку, зміни в стратегії управління, зміни в роздрібних ретейлерів, плинність персоналу.

Особливістю консалтингу з питань діяльності малого підприємництва є стійкість до змін економічної кон'юнктури та динаміки останньої. Оскільки, операційний консалтинг можна використовувати як для покращення ефективності підприємництва за сприятливих умов, так і для забезпечення планів зростання

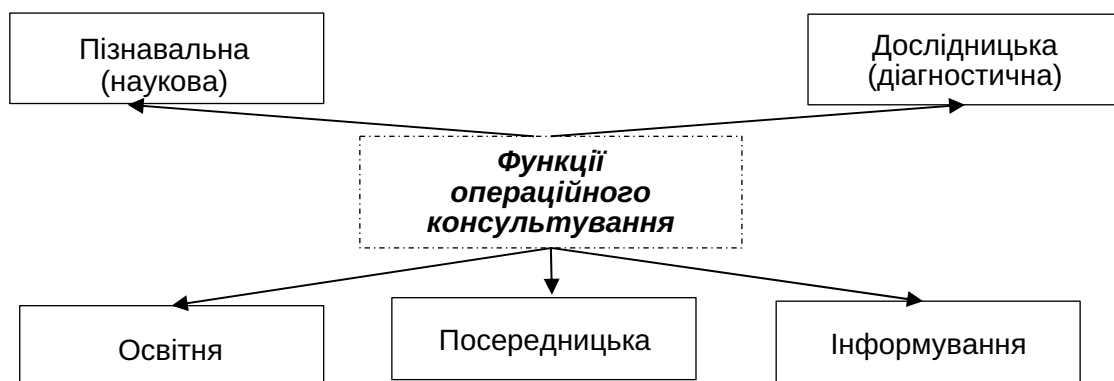


Рис. 1. Основні функції операційного консалтингу

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

доходів за несприятливих умов, підвищуючи ефективність створення вартості.

Послуги операційного консультування включають розробку та впровадження моделей надання послуг, програми з оптимізації бізнес-процесів, розробка та впровадження бізнес-трансформацій як у первинних так і в другорядних функціях. (продажі, маркетинг, логістика, проектування способів закупівлі, створення фронт-офісів та бек-офісів, з використанням новітніх технологій та співпрацею з ІТ-консультантами [2]. Види та класифікація операційного консалтингу для малих підприємств подано на рис. 2.

Операційний консалтинг перебуває у тісній взаємодії з операційним розвитком малого підприємства, та пов'язаний з оптимізацією бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, контролінгом та у підвищення ефективності операційного управління. Також, можна вважати, що операційний консалтинг є управлінською діяльністю пов'язаною з оцінкою операційного стану підприємства, його стратегії та бізнес процесів задля підвищення ефективності. Проте, операційний консалтинг стосується не тільки виробничих підприємств, а і підприємств які працюють у сфері надання послуг.

Основні етапи операційного консалтингу подано на рис. 3.

Операційний консалтинг розпочинається з аналізу та оцінки поточної ситуації на об'єкті дослідження, шляхом діагностики структури робочого процесу бізнесу, тобто з вивчення організаційної структури і поділу обов'язків між керівництвом підприємства.

Потім вивчається робота різних підрозділів, оцінюється їх ефективність, взаємодія один з одним в процесі виконання програми виробництва товарів або послуг. Наступним етапом стає проектування змін з детальним описом всіх бізнес процесів. Перед останній етап – впровадження розроблених рекомендацій. На цьому етапі операційний консалтинг може бути залучений в процес удосконалення активно або пасивно. Активний супровід впровадження змін дає кращі результати на виході, тому заключним етапом здійснення операційного консалтингу є методологічна підтримка впродовж всього етапу впровадження, здійснення контролінгу бізнес-процесів після впровадження.

Залежно від потреб, операційний консалтинг може зосередитися тільки на конкретних сферах діяльності підприємства, для прикладу, оцінки та уточнення взаємозв'язку між підтриманням необхідного рівня запасів і ефективності роботи відділу закупівель [8, с. 47].

На процес операційного консалтингу на малих підприємствах впливають три фактори:

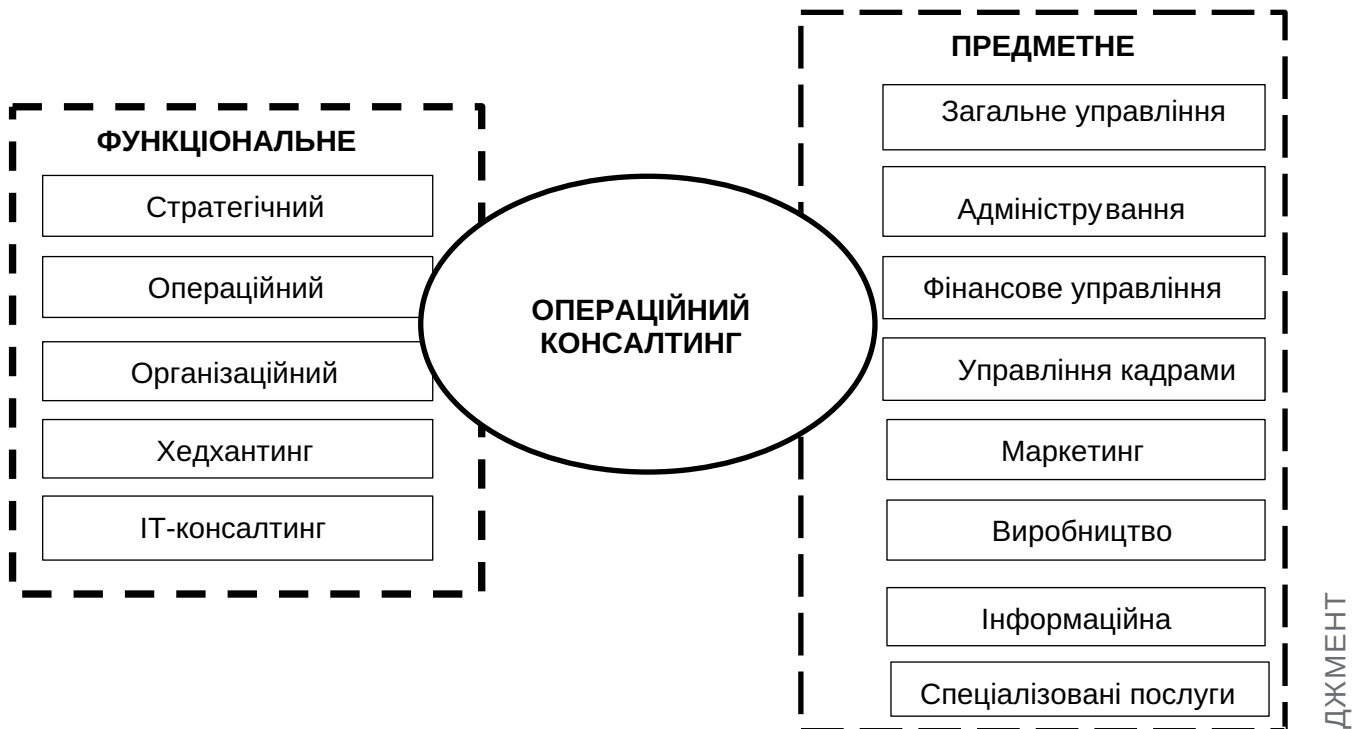


Рис. 2. Класифікація операційного консалтингу на малих підприємствах

Джерело: узагальнено автором

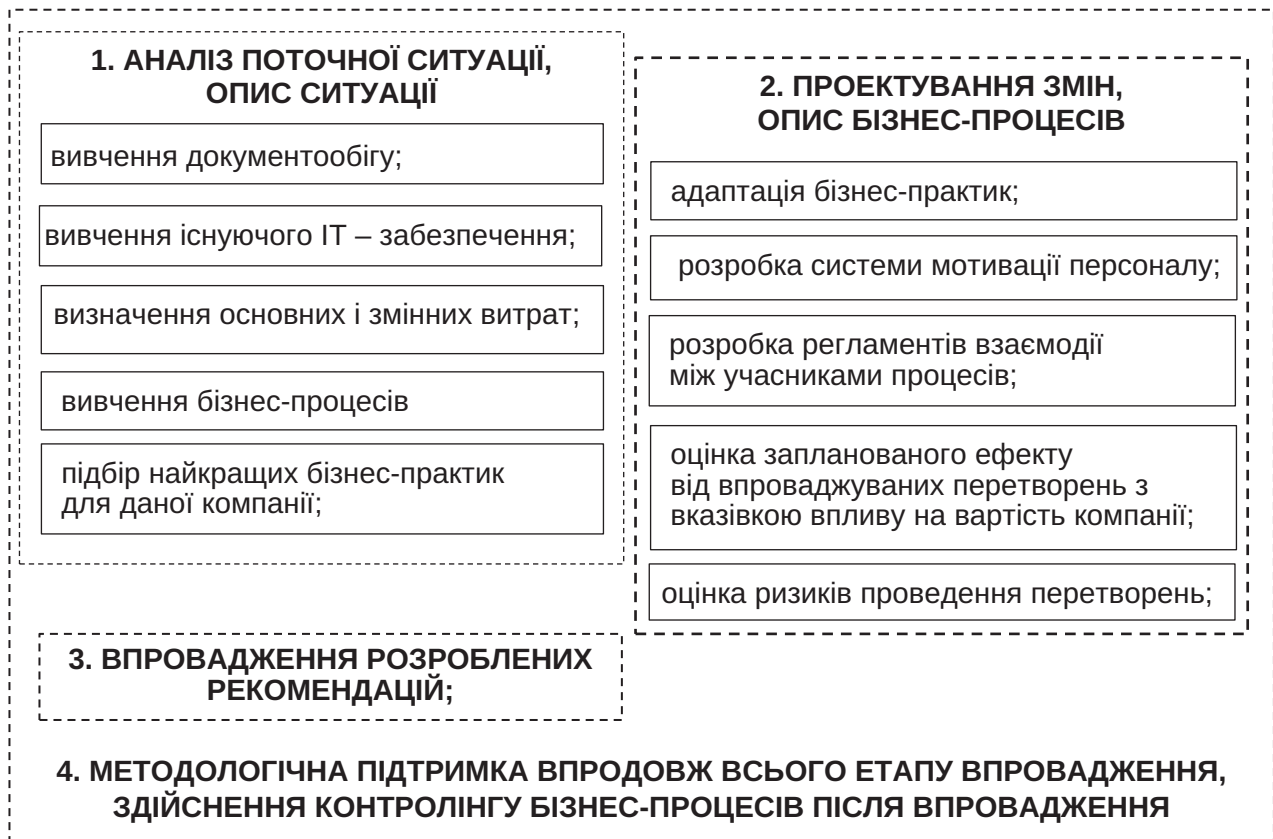


Рис. 3. Основні етапи операційного консалтингу на малих підприємствах

Джерело: узагальнено автором

фінансування компанії за рахунок власних коштів, або сім'ї; тісна взаємодія менеджера з усіма співробітниками підприємства; діяльність малого підприємства в чітко визначених географічних межах.

З врахуванням визначених вище факторів, операційний консалтинг на таких підприємствах буде зустрічатися з певними проблемами, а саме: менеджери (власники) малих підприємств, ізольовано вирішують стратегічні та оперативні проблеми, і коли виникає необхідність поточних змін, то власник може бути зайнятий оперативними проблемами; наявні фінансові можливості не в повній мірі можуть задовільнити потреби найманих працівників, гарантувати зайнятість та гарантування отримання пільг та заохочень; обмежені можливості щодо отримання пільг та кредитів; власник підприємства не в повній мірі може імплементувати законодавчі нормативні акти, та інші розпорядження в позитивному ракурсі для себе.

Отже, надаючи консалтингові послуги в сфері операційної діяльності власникам малих підприємств необхідно володіти диференційованими підходами до підприємниць-

кої діяльності і забезпечити взаємозв'язок з усіма управлінськими рішеннями. Необхідно враховувати особливості операційної діяльності досліджуваного підприємства з метою взаємодії адміністративних та оперативних функцій. Операційний консалтинг має наметі сприяти вирішенню всіх видів проблем, які є в діяльності підприємства, а саме: фінансові, збутові, виробничі, логістичні та інші.

Операційні консалтингові проблеми малих підприємств умовно можна поділити на специфічні та загальні. До проблем загального характеру належать: обмеженість фінансових ресурсів і складність доступу до кредитів; нестабільність зовнішнього середовища, відсутність кваліфікованої управлінської допомоги тощо.

Серед проблем специфічного характеру виділяють: труднощі у використанні сучасних діджитал технологій, через необхідність додаткового інвестування; складність залучення спеціалістів високої кваліфікації, що пов'язане з додатковим капіталовкладенням; обмеженість можливостей щодо збільшення асортименту товарів і послуг; слабка система маркетингу та інше.

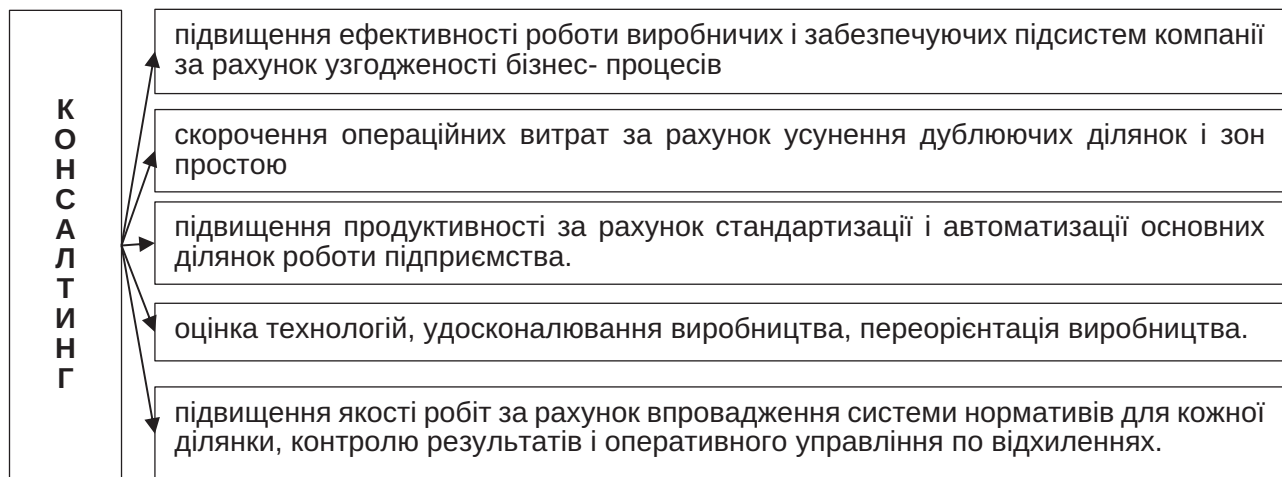


Рис. 4. Проблеми, які вирішують операційні консультанти

Джерело: узагальнено автором

Очевидно, що ці проблем взаємозалежні, тому вони вимагають системного рішення. Консалтинг в області операційного управління направлений на вирішення наступних завдань рис. 4.

Перераховані проблеми зумовлюють необхідність використання консультування з питань малого підприємництва, знань і досвіду у всіх сферах управлінського консалтингу. Потреба в управлінському консалтингу виникає у випадку намічуваних змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів цієї діяльності (включаючи кризові ситуації) або неясності перспектив подальшої роботи. У такій ситуації операційний консалтинг має багатofункціональний і міждисциплінарний характер.

Операційний консалтинг рекомендує найкращий підхід до розподілу обов'язків і відділів між співробітниками, призначаючи завдання, які повинен виконувати кожен відділ, управління людськими ресурсами, регулювання відносин у команді та використання змін, що відбуваються, для підвищення ефективності роботи.

Висновки та перспективи дослідження.

Отже, операційний консалтинг спрямований на вирішення проблем пов'язаних з зниженням витрат підприємницької діяльності, підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства, а також покращення (забезпечення) якості наданих послуг виготовлених продуктів. Крім того, часто крім порад та пропозицій, консалтингові експерти допомагають і втілити свої експертні поради.

Раціонально і правильно організовані операційні процеси можуть підняти компанію до неймовірного успіху, і навпаки неправильні спричиняють хаос і збої у її діяльності. Особливо це є актуальним в умовах сьогодення, коли нестабільність як політична так і соціально-економічна призводить до коливання зовнішнього середовища малих підприємства, а також і його внутрішнього.

Перспективами подальшого дослідження, є формування ефективної системи операційного консалтингу на малих підприємствах, обґрунтування напрямів вдосконалення операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Goncharova, V. (2020), "Consulting as a cognitive model of business analytics for the formation of intellectual-innovative space of business entities", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>.
- Operations Consulting URL: https://www-consultancy-org.translate.google.com/consulting-industry/operations-consulting?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (дата звернення: 13.09.2022).
- Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 136 с.
- Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>.

5. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспектива. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 134–165.
6. Консалтинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 13.09.2022).
7. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро : ПДАБА, 2020. С. 71–75.
8. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

REFERENCES:

1. Goncharova, V. (2020) Consulting as a cognitive model of business analytics for the formation of intellectual-innovative space of business entities, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>.
2. Operations Consulting. Available at: https://www-consultancy-org.translate.goog/consulting-industry/operations-consulting?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (accessed 13.09.2022).
3. Hontareva I. V. (2010) Upravlinnia konsaltnyhovoiu diialnistiu: konspekt lektsii [Management of consulting activities]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 136 p.
4. Honcharova V. H. (2020) Konsaltnyh yak kohnityvna model biznes-analytyky dlia formuvannia intelektualno-innovatsiinoho prostoru subiektiv hospodariuvannia [Consulting as a cognitive model of business analytics for the formation of the intellectual and innovative space of business entities]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 105–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105>.
5. Klenin O. V., Bilopolskyi M. H. (2017) Stratehichnyi konsaltnyh v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: retrospektyva ta perspektyva [Strategic consulting in the enterprise development management system: retrospective and perspective]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 134–165.
6. Konsaltnyh [Consulting]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (accessed 13.09.2022).
7. Korobka S. V. (2020) Teoretychni aspekty operatsiinoho menedzhmentu malykh pidpriemstv [Theoretical aspects of operational management of small enterprises]. *Ekonomichnyi prostir: Zbirnyk naukovykh prats*. № 153. Dnipro: PDABA, pp. 71–75.
8. Sokolenko V. A., Linkova O. Yu. (2018) Osnovy upravlinskoho konsultuvannia: navch.-metod. posib. [Basics of management consulting]. Kharkiv: NTU «KhPI», 216 p.