

Андрій Ковальчук

# КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ:

теорія, методологія та  
практика впровадження

Монографія



Видавничий дім «Інтернаука»  
Київ — 2026



Ковальчук Андрій, серійний підприємець, експерт в галузі бізнес консалтингу та автор унікальної методики «Комплексна трансформація бізнесу», що вже принесла проривні результати багатьом компаніям в Україні та за кордоном, автор численних статей у міжнародних наукових журналах. За останні 15 років Андрій створив одну з найбільших українських партнерських роздрібних мереж електроніки — понад 80 магазинів під власними торговими марками, вивівши її в лідери ринку. Це досягнення вирізняє його серед консультантів,

адже він будує системи, які перевірені не лише на клієнтах, а й у його власному масштабному бізнесі.

За свою роботу Андрій отримав національне і міжнародне визнання та низку престижних нагород. Володар НАЦІОНАЛЬНОЇ ВІДЗНАКИ «ВЕЛИКІ УКРАЇНЦІ» за вагомий особистий внесок в формування міжнародної ділової репутації України. Нагороджений «ОРДЕНОМ ЧЕСТІ» що являється вищою суспільною нагородою та вручається за видатні заслуги. Переможець престижного міжнародного конкурсу Cases and Faces 2025 в номінації «Best entrepreneur of the year» (США). Нагороджений СПЕЦІАЛЬНОЮ ВІДЗНАКОЮ КОНГРЕСУ США за видатний внесок в підприємництво та бізнес інновації.

Його професійний авторитет підтверджено запрошеннями до складу журі національної премії Ukrainian Business Award та глобальної премії CatalyX Champions Series Awards 2025(США).

Андрій також активно представляє Україну в міжнародних бізнес-асоціаціях Young Business Club, BOARD, FORCE CLUB (США). Він один із небагатьох консультантів, чії методики визнані міжнародною бізнес-спільнотою, описані у наукових виданнях та впроваджені у різних країнах.

**Андрій Ковальчук**

**КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ  
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ  
ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ  
ПІДПРИЄМСТВ:**

**теорія, методологія та практика  
впровадження**

**Монографія**

*2-ге видання,  
доопрацьоване та перероблене*



**Видавничий дім «Інтернаука»  
Київ — 2026**

УДК 338.46

DOI: 10.25313/978-617-8829-10-0

**Ковальчук Андрій**

Комплексна модель бізнес-консалтингу для малих та середніх підприємств. 2-ге вид. доопраць. та переробл. — Київ : «SBA Print», Видавничий дім «Інтернаука», 2026. — 98 с.

**ISBN 978-617-8829-10-0**

У монографії представлено комплексну методологічну основу бізнес-консалтингу для сектора малих і середніх підприємств (МСП), спрямовану на забезпечення планомірного зростання та підвищення організаційної ефективності.

УДК 338.46

ISBN 978-617-8829-10-0

© Ковальчук Андрій, 2026  
© Видавництво «SBA Print», 2026  
© Видавничий дім «Інтернаука», 2026

# ЗМІСТ

|                        |          |
|------------------------|----------|
| <b>Передмова .....</b> | <b>5</b> |
| <b>Вступ .....</b>     | <b>6</b> |

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ ТА СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ .....**

|           |
|-----------|
| <b>11</b> |
|-----------|

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Історія та розвиток консалтингу .....                                        | 11 |
| 1.2. Концепції управління та їх зв'язок з консалтингом .....                      | 15 |
| 1.3. Роль системного підходу в розвитку малого та середнього підприємництва ..... | 21 |
| 1.4. Значення бізнес-консалтингу для малих та середніх підприємств .....          | 25 |

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ КОНСУЛЬТУВАННЯ.....**

|           |
|-----------|
| <b>31</b> |
|-----------|

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Огляд практичних інструментів у сфері бізнес-консалтингу..... | 31 |
| 2.1.1. Маркетингові інструменти .....                              | 31 |
| 2.1.2. Фінансові інструменти .....                                 | 33 |
| 2.1.3. Інструменти управління людськими ресурсами .....            | 34 |
| 2.1.4. Операційні інструменти .....                                | 36 |
| 2.2. Систематизація бізнесу: основні підходи .....                 | 40 |
| 2.3. Стратегічний менеджмент та його роль у консалтингу .....      | 46 |
| 2.4. Основні аспекти антикризового консалтингу .....               | 53 |

## **РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ КОМПЛЕКСНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ .....**

|           |
|-----------|
| <b>60</b> |
|-----------|

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Передумови розробки методології.....                               | 60 |
| 3.2. Структура та логіка методології.....                               | 62 |
| 3.2.1. Крок 1: Діагностика.....                                         | 63 |
| 3.2.2. Крок 2: Стратегічне планування .....                             | 65 |
| 3.3.3. Крок 3: Реалізація (комплексне покращення бізнес-процесів) ..... | 67 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.4. Крок 4. Моніторинг та коригування (завершення циклу розвитку)..... | 77 |
|---------------------------------------------------------------------------|----|

**РОЗДІЛ 4. ОПЕРАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ:  
МАПУВАННЯ ПРОЦЕСІВ, CRM/ERP, ЕЛЕКТРОННИЙ  
ДОКУМЕНТООБІГ ..... 79**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Ключові особливості методології.....                   | 79 |
| 4.2. Роль та функції консультанта в процесі реалізації..... | 82 |
| 4.3. Очікувані результати та показники ефективності .....   | 84 |

**РОЗДІЛ 5. МОЖЛИВОСТІ РЕПЛІКАЦІЇ ТА  
МАСШТАБУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ..... 87**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 5.1. Адаптація до різних секторів та типів бізнесу..... | 87 |
| 5.2. Ризики та обмеження .....                          | 89 |
| 5.3. Перспективи подальших досліджень.....              | 90 |
| 5.4. Рекомендації для консультантів і підприємців ..... | 91 |

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| <b>Висновки.....</b>                   | <b>93</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b> | <b>95</b> |
| <b>Андрій Ковальчук .....</b>          | <b>97</b> |

## ПЕРЕДМОВА

У монографії представлено комплексну методологічну основу бізнес-консалтингу для сектора малих і середніх підприємств (МСП), спрямовану на забезпечення планомірного зростання та підвищення організаційної ефективності. Дослідження спирається на теоретичні засади науки управління — від класичних шкіл (тейлоризм, адміністративний підхід Файоля) до сучасних концепцій (Lean, Agile, цифрова трансформація) і має на меті продемонструвати, як спеціалісти з консалтингу можуть інтегрувати різні парадигми у практичну роботу з малими та середніми підприємствами (МСП). В роботі розглянуто реальні приклади, окреслено передові практики у сфері стратегічного менеджменту, управління персоналом, маркетингу, фінансів та антикризового втручання, підкреслено важливу роль цілісного підходу до консалтингу для досягнення стабільної прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Особливу увагу приділено адміністративній моделі управління, яка поєднується із сучасними інструментами (CRM, ERP, аналітика на основі штучного інтелекту), що підкреслює синергетичні переваги як структурованих, так і гнучких підходів. Запропонована методологія, що поєднує системний аналіз, стратегічне планування та безперервне вдосконалення, надає консультантам і власникам МСП науково обґрунтовані методи ефективного масштабування операцій, подолання кризових ситуацій та усунення операційної неефективності. У висновках дослідження підкреслено, що ефективні консалтингові заходи, адаптовані до обмежень і можливостей малих підприємств, можуть у два рази підвищити їхні шанси на виживання та зростання, що засвідчує важливість консультування в сучасних підприємницьких екосистемах.

## ВСТУП

Малі та середні підприємства (МСП) традиційно розглядаються як «двигун» економіки, оскільки істотно сприяють зайнятості населення та створенню доданої вартості. У країнах Європи на МСП (підприємства з кількістю працівників до 250 осіб) припадає приблизно 99,8% усіх компаній; вони забезпечують близько 64% загальної зайнятості та понад половину обсягу доданої вартості в економіці [1]. Подібна тенденція спостерігається і в США, де на малі підприємства (менше ніж 500 працівників) припадає 99,9% усіх фірм, майже половина робочих місць у приватному секторі (приблизно 46%) і близько 43,5% ВВП [2]. В Україні МСП також домінують: вони становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечуючи близько 74% робочих місць і 64% обсягу доданої вартості [3].

Таким чином, сталий розвиток МСП безпосередньо впливає на соціально-економічний добробут. Однак малі та середні підприємства стикаються зі специфічними викликами, серед яких обмеженість ресурсів, брак управлінського досвіду, а також швидкі зміни на ринку та технологій. Такі фактори ускладнюють формування конкурентних стратегій та заважають незалежному управлінню бізнес-операціями [3].

Бізнес-консалтинг розглядають як механізм зовнішньої підтримки, що може підвищити управлінську компетентність МСП та допомогти їм адаптуватися до викликів. В умовах динамічної глобальної економіки, що переживає цифрову трансформацію, попит на кваліфіковані консалтингові послуги для малого бізнесу продовжує зростати. Наприклад, половина малих підприємств у Великій Британії повідомляють про брак необхідних цифрових навичок (SEO, SMM, веб-розробка тощо), що уповільнює їх розвиток [4].

Роль консалтингу стає особливо актуальною в періоди кризи. Під час пандемії COVID-19 стійкість та адаптивність МСП



виявилися критично важливими для збереження робочих місць та відновлення економіки. Згідно з опитуваннями, до кінця 2022 року значна частина українських МСП змогла стабілізувати свою діяльність. Однак для подальшого виживання та розвитку їм необхідна комплексна підтримка, в тому числі консультаційна допомога у зміцненні управлінського потенціалу [5]. Таким чином, розробка та впровадження комплексної

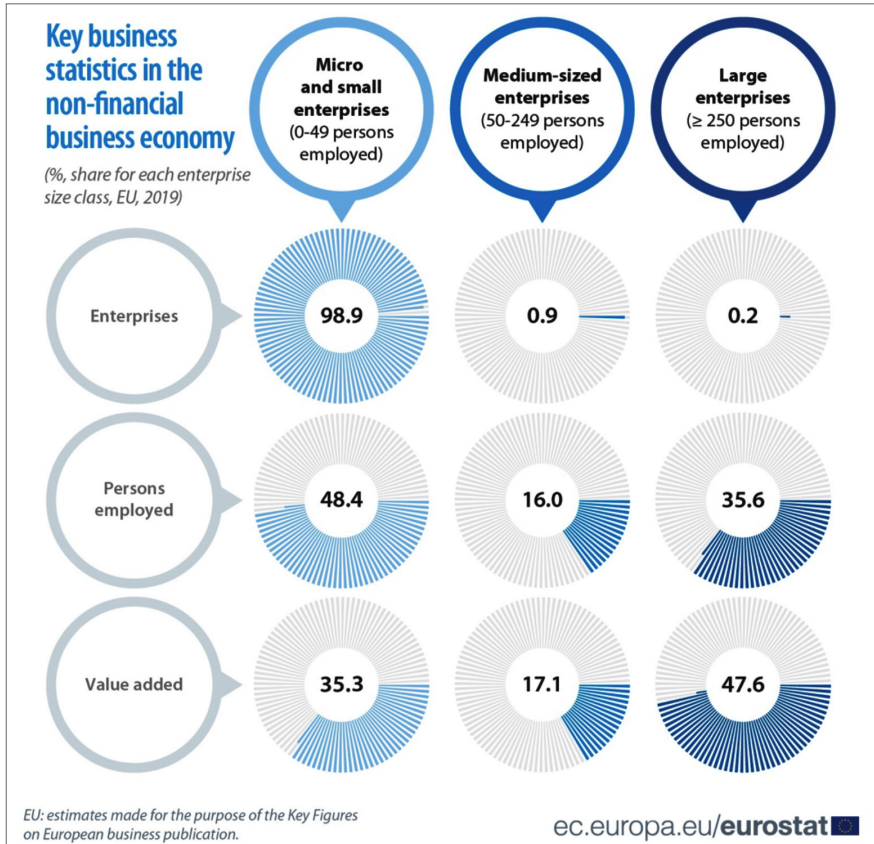


Рисунок 1. Частка малих, середніх і великих підприємств у загальній кількості підприємств, зайнятості та створеній доданій вартості в ЄС (нефінансовий сектор, 2019 рік) [1]

моделі бізнес-консалтингу для МСП є своєчасним та соціально значущим завданням, що відповідає нагальним потребам українського, європейського та американського бізнес-середовищ.

Сфера менеджменту та консалтингу привертає увагу дослідників із середини ХХ століття [6]. Накопичено значний масив літератури, присвяченої теорії управління та практиці консалтингу для великих корпорацій [6]. Класичні праці, зокрема дослідження М. Кубра, визначили консалтинг у сфері управління як самостійну професійну послугу, спрямовану на допомогу керівникам у розв'язанні проблем, підвищенні ефективності організації та впровадженні змін [6, 7]. Різні аспекти консалтингу — від стратегічного планування до управління знаннями — стали предметом численних публікацій.

Водночас науковці зазначають, що академічні дослідження, присвячені безпосередньо консультуванню малих та середніх підприємств, поки що залишаються недостатньо розвиненими, незважаючи на надзвичайно важливу роль МСП в економіці [6]. Донедавна більшість досліджень була зосереджена на консультуванні великих компаній, тоді як специфіка взаємодії консультанта та МСП залишалася малодослідженою.

Лише впродовж останнього десятиліття з'явилися дослідження, що аналізують вплив консалтингу на розвиток МСП у різних країнах. Рандомізовані контрольовані експерименти засвідчили, що надання малим підприємствам доступу до кваліфікованих консультантів може суттєво підвищити показники їхньої діяльності [8]. Наприклад, Міріам Брун та її колеги (2018) провели експеримент за участю 432 мексиканських підприємств, в результаті якого було виявлено підвищення продуктивності та прибутковості серед МСП, які отримували послуги з консалтингу [9]. Кілька років по тому результати подальших досліджень показали зростання зайнятості на 44% та збільшення витрат на оплату праці на 57% порівняно з тими підприємствами, які не отримували консалтингових послуг [9].

Водночас метааналізи свідчать, що результати бізнес-тренінгів і консалтингу для МСП можуть значно варіюватися,

оскільки їхня ефективність залежить від контексту та якості наданих консультаційних послуг [8]. У науковій літературі наголошується на необхідності подальших досліджень і розроблення моделей, адаптованих до специфіки МСП, з метою підвищення ефективності консалтингу в цьому секторі [6]. Метою цієї монографії є часткове заповнення означеної прогалини шляхом опори на сучасні теоретичні концепції управління та представлення комплексної методології консалтингової підтримки, адаптованої до потреб малих і середніх підприємств.

Метою даного дослідження є розроблення комплексної моделі бізнес-консалтингу для малих і середніх підприємств (МСП), що включає теоретичне обґрунтування, методологічні підходи та практичні рекомендації щодо впровадження. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішує такі завдання:

1. Проаналізувати еволюцію консалтингу та ключові етапи розвитку індустрії управлінського консалтингу з акцентом на зміни в управлінських парадигмах і потребах бізнесу.

2. Дослідити сучасні концепції менеджменту (як класичні, так і новітні) та визначити їхню релевантність до практики бізнес-консалтингу, виокремивши системні управлінські принципи, що можуть бути застосовані в контексті МСП.

3. Визначити роль системного підходу в розвитку та зростанні малих і середніх підприємств, обґрунтувавши необхідність цілісного бачення всіх аспектів діяльності бізнесу в процесі консультування.

4. Оцінити значення бізнес-консалтингу для підвищення ефективності МСП на основі емпіричних даних і досвіду реалізації програм підтримки в Україні, Європі та США.

5. Розробити концептуальну модель комплексного консалтингу, що інтегрує теоретичні та методологічні компоненти (підходи, інструменти, етапи консалтингу), адаптовані до специфіки малих і середніх підприємств.

6. Описати методику впровадження розробленої моделі на практиці, зокрема рекомендації щодо етапів консалтингу, взаємодії консультанта з підприємством, застосування системного аналізу та оцінювання результатів.

7. Верифікувати та проілюструвати ефективність моделі за допомогою кейсів, експериментального аналізу або практичних прикладів, порівнявши її переваги з фрагментованими підходами до консультування.

8. Сформулювати висновки щодо наукової новизни запропонованої моделі та надати практичні рекомендації для підприємців, консультантів і організацій, які займаються підтримкою МСП.

Об'єктом дослідження є процеси управління та розвитку малих і середніх підприємств у сучасних умовах, а також практична діяльність у сфері бізнес-консалтингу, що стосується цього сектору. Предметом дослідження є комплексна модель бізнес-консалтингу для сектора МСП, яка охоплює сукупність принципів, методів і інструментів консалтингової діяльності, оснований на системному підході, а також механізми її практичного впровадження з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємств.

В основі дослідження лежить гіпотеза про те, що впровадження комплексної, системно орієнтованої моделі бізнес-консалтингу здатне суттєво підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність малих і середніх підприємств. Передбачається, що цілісний підхід, який охоплює стратегічні, організаційні, фінансові та інші ключові аспекти діяльності МСП, сприятиме більш глибоким і стійким поліпшенням результативності (зокрема зростанню доходів, продуктивності, прибутковості та інноваційної активності) порівняно з фрагментарними консультаціями за окремими напрямками. Крім того, ми припускаємо, що інтеграція сучасних управлінських концепцій із практичними консалтинговими інструментами — зокрема методами системного аналізу, бенчмаркінгу та коучингу для власників бізнесу — дозволить адаптувати рекомендації до специфіки кожного підприємства та забезпечить їх ефективну реалізацію. Отже, гіпотеза дослідження полягає в тому, що запропонована модель дозволить подолати наявні проблеми та обмеження у сфері консультування МСП та сприятиме їхньому сталому розвитку.

# **РОЗДІЛ 1.**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС- КОНСАЛТИНГУ ТА СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Історія та розвиток консалтингу**

Бізнес-консалтинг сформувався як самостійна галузь на рубежі XIX–XX століть разом із розвитком науки про управління. Перші професійні консультанти з'явилися у Сполучених Штатах як реакція на потреби промисловості у підвищенні ефективності. У 1886 році Артур Д. Літл заснував одну з перших консалтингових фірм, яка спочатку спеціалізувалася на технологічних дослідженнях [10].

Попередниками сучасних консультантів стали незалежні експерти з «наукової організації праці». Відомий інженер Фредерік У. Тейлор почав надавати послуги з оптимізації виробничих процесів у 1893 році. У його візитівці було зазначено: «консультант з управління виробничими процесами та обліку витрат». [10]. Тейлор та його послідовники, серед яких Френк і Ліліан Гілбрети, Генрі Гант та інші, розробили такі методи підвищення продуктивності як хронометраж, відрядна система оплати праці та науковий менеджмент — і впроваджували їх на підприємствах в якості зовнішніх консультантів [11]. Ці роботи створили основу для професії консультанта з управління, яка поєднала інженерний аналіз з економічними принципами [10].

Попит на спеціалізовану експертизу в галузі управління з боку бізнесу та державних установ додатково стимулював розвиток консалтингу. У 1930-х роках Закон Гласса-Стіголла та банківські реформи у США збільшили потребу у фінансовому та організаційному консалтингу, що призвело до створення нових фірм, орієнтованих на корпоративну стратегію та

структуру [10]. Станом на середину 20-го століття консалтинг перетворився на повноцінну індустрію. У післявоєнний період провідні американські консалтингові фірми, такі як McKinsey, Booz Allen та Arthur D. Little, почали експансію в Європу та інші регіони [10].

Управлінський консалтинг поступово трансформувався у глобальну індустрію, що пропонує рішення в широкому спектрі сфер — від корпоративної стратегії до спеціалізованих управлінських функцій. У 1980–1990-х роках галузь зазнала стрімкого зростання, що супроводжувалося появою нових напрямів, зокрема управління, заснованого на вартості (value-based management), яке розвивали фірми Stern Stewart і Marakon на основі ідей Альфреда Раппапорта [10]. Особливо активно розвивалося стратегічне консультування, а великі аудиторські компанії (тодішня «Велика вісімка», нині — «Велика четвірка») значно розширили перелік своїх послуг, включивши до нього ІТ-консалтинг та управлінське консультування [10]. У цей період консалтинг утвердився як повноцінний сектор економіки, що суттєво впливає на ВВП розвинених країн [10].

На початку 21 століття управлінське консультування стало невід’ємною частиною глобальної бізнес-інфраструктури і продовжує демонструвати стійке зростання (рис. 2) [12]. Його еволюція зумовлена технологічним прогресом та соціально-економічними тенденціями. Цифрова революція та епоха великих даних породили нові вимоги до консалтингу, зокрема у сфері цифрової трансформації, впровадження інформаційних систем та аналітики даних. За даними Європейської федерації асоціацій з управлінського консалтингу (FEACO), європейський ринок консалтингу в останні роки (до пандемії) зростав у середньому на 6,4% щорічно, випереджаючи зростання ВВП (~2,2% на рік) [6]. Водночас очікування клієнтів змістилися в бік більшої прозорості та вимірюваних результатів консалтингу, що знайшло своє відображення в розробці стандарту ISO 20700:2017 для послуг з управлінського консалтингу [6].

Історично склалося так, що консалтингові послуги були орієнтовані насамперед на великі корпорації та промислові

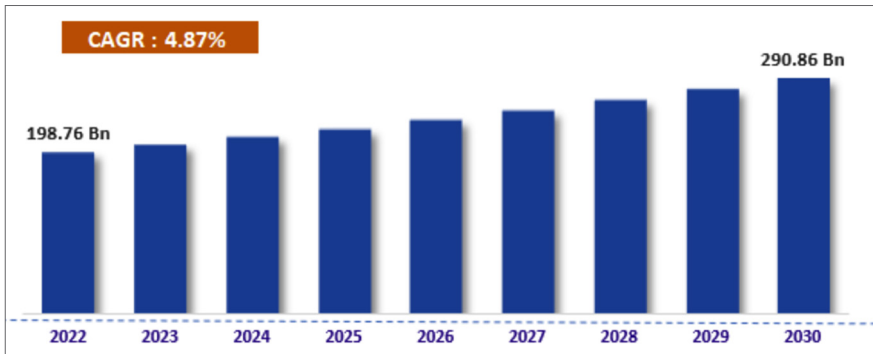


Рисунок 2. Перспектива галузі консалтингових послуг [12]

підприємства. Однак із розвитком ринкової економіки та зростанням конкуренції малі та середні підприємства (МСП) дедалі частіше ставали об'єктом уваги з боку консалтингу. Уряди та бізнес-асоціації в Європі та США визнали, що МСП так само потребують доступу до експертизи, як і великі компанії. З часом почали з'являтися програми підтримки консалтингу для МСП. Наприклад, у США мережа Центрів розвитку малого бізнесу (Small Business Development Centers, SBDC), що працює під егідою Адміністрації малого бізнесу (Small Business Administration, SBA), надає безоплатні консультаційні послуги для підприємців. У Європейському Союзі ініціативи на кшталт мережі Enterprise Europe Network сприяють обміну знаннями та залученню експертів для підтримки малих підприємств.

В Україні з 2010-х років реалізуються проекти з підтримки консалтингу для малого та середнього бізнесу за сприяння Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського Союзу та інших донорів. Ці ініціативи включають надання консалтингових ваучерів, програми навчання для підприємців та інші механізми підтримки, що особливо активізувалися в період післявоєнного економічного відновлення [5]. У результаті консалтинг розширив свою аудиторію — від вузького кола топ-менеджерів великих корпорацій до широкого спектра власників малого бізнесу та управлінців.



Особливістю розвитку галузі є той факт, що консалтингові фірми самі стали джерелом управлінських інновацій та нових тенденцій у бізнесі. У багатьох випадках саме через консультантів-практиків поширювалися нові управлінські теорії. Історики бізнесу відзначають, що консалтинг відіграв подвійну роль: з одного боку, він стимулював впровадження передових управлінських практик, а з іншого — сприяв поширенню управлінської «моди», яка не завжди приносить довгострокові вигоди [6]. Тим не менш, консалтингові послуги сьогодні визнані невід’ємною складовою сучасного менеджменту. Галузь продовжує розвиватися під впливом таких факторів, як гіг-економіка та фріланс, що призвело до зростання кількості незалежних консультантів та бутикових фірм, які пропонують більш гнучкі та доступні рішення для малих і середніх підприємств. Водночас, великі консалтингові компанії досліджують нові ніші, зокрема, консультування стартапів та соціальне підприємництво.

Сучасний етап розвитку консалтингу характеризується зростанням ролі цифрових платформ та форматів онлайн-консалтингу, таких як онлайн-формати консультування та ринки експертів, які спрощують доступ МСП до професійних знань та навичок. Однак в основі консалтингу залишається особиста експертиза та відносини з клієнтами, засновані на довірі, — принципи, закладені першими консультантами понад століття тому.

Цей історичний огляд демонструє, що бізнес-консалтинг перетворився з нішевої практики «організаторів виробництва» на глобальну індустрію, яка ґрунтується на знаннях. Ця галузь створила міцний фундамент досвіду, методологій та етичних стандартів, що є основою сучасних практик консалтингу, в тому числі й для МСП. Розуміння цієї еволюції має вирішальне значення для осмислення теоретичних основ консалтингу та використання їх у розробці нової комплексної моделі консалтингу для малих і середніх підприємств.



## **1.2. Концепції управління та їх зв'язок з консалтингом**

Консалтинг тісно пов'язаний з розвитком теорії менеджменту, оскільки консультанти перетворюють академічні управлінські ідеї на практичні рекомендації для організацій. Нижче ми розглянемо ключові концепції менеджменту та їхній вплив на розвиток методів бізнес-консалтингу.

На початку 20-го століття переважав науковий менеджмент під керівництвом Ф. Тейлора. Цей підхід наголошував на операційному аналізі, стандартизації та мотивації праці. Консультанти того часу застосовували принципи тейлоризму на підприємствах, виступаючи в ролі «інженерів з ефективності» [11].

Водночас адміністративна школа, розроблена А. Файолем, запровадила універсальні функції управління — планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Ці ідеї заклали основу для стандартних консалтингових послуг, таких як допомога в організаційному структуруванні та розробці систем планування і контролю. Школа людських відносин, започаткована Е. Мейо, змістила фокус на мотивацію, лідерство та групову динаміку. Консультанти почали займатися вдосконаленням корпоративної комунікації, навчанням менеджерів навичкам управління персоналом та сприянням розвитку корпоративної культури.

Вже в середині 20-го століття виникло консультування з організаційного розвитку (ОР), засноване на поведінкових науках і спрямоване на зміну організаційної культури та структури за допомогою навчання, формування команди та покращення психологічного клімату.

У 1950–1960-х роках теорія менеджменту представила системний підхід, згідно з яким організації розглядалися як відкриті системи, що складаються з взаємопов'язаних підсистем (наприклад, виробництво, фінанси, маркетинг), які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Піонери загальної теорії систем (Людвиг фон Берталанфі та інші) та кібернетики (Стаффорд Бір з його моделлю життєздатної системи) припустили, що успішне управління вимагає цілісної перспективи,

а не зосередження виключно на окремих частинах. Ці ідеї були підхоплені консультантами, що призвело до розвитку системних методів консалтингу в 1970-х роках. З'явилися консалтингові моделі, такі як McKinsey 7-S (стратегія, структура, системи, стиль, персонал, навички, спільні цінності), які сприяли комплексній організаційній діагностиці.

Контингентний підхід також вплинув на консалтинг, зміцнивши уявлення про те, що не існує єдиного «найкращого» методу управління і що ефективні рішення залежать від контекстуальних факторів, таких як розмір компанії, галузь та стадія зростання. Як результат, консультанти почали адаптувати свої рекомендації до конкретних умов окремого підприємства. Наприклад, управлінські практики, ефективні для великих корпорацій, можуть не підходити для невеликих сімейних фірм, вимагаючи адаптації.

З 1960–1970-х років стратегія та конкурентні переваги стали центральними темами (зокрема, в роботах І. Ансоффа, М. Портера та інших). Поява стратегічного менеджменту як дисципліни спричинила появу стратегічного консалтингу, включаючи послуги, пов'язані зі стратегічним плануванням, галузевим аналізом та корпоративним позиціонуванням. Консалтингові фірми розробили власні аналітичні інструменти, такі як матриця BCG (для портфельного аналізу), модель п'яти сил Портера (для оцінки конкурентного середовища) та SWOT-аналіз. Ці інструменти стали стандартними компонентами консалтингу як для великих, так і для малих підприємств.

Теорія конкурентної стратегії, яка включає стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування, була практично реалізована через консалтингові проекти, де експерти допомагали бізнесу визначити свої конкурентні переваги та сформулювати плани дій. У 1990-х роках концепція реінжинірингу бізнес-процесів (М. Хаммер, Д. Чампі) запровадила радикальне перепроєктування процесів, що призвело до значного покращення ефективності та результативності. Консалтингові компанії швидко перейняли цей підхід для реалізації масштабних проектів з трансформації процесів по всьому світу.

Теорії загального управління якістю (TQM) та ощадливого виробництва також увійшли в консалтинг. У 1980-х і 1990-х роках консультанти активно впроваджували системи управління якістю ISO, статистичні методи управління процесами («Шість сигм») та kaize в організаціях різного розміру. Багато малих і середніх підприємств, які не мали власних експертів, покладалися на консультантів у впровадженні систем управління якістю та приведенні своєї діяльності у відповідність до міжнародних стандартів. Таким чином, консалтинг став ключовим каналом передачі сучасних управлінських технологій підприємствам, яким бракує внутрішніх можливостей.

Наприкінці XX-го століття управління знаннями стало важливим напрямом у теорії менеджменту, зосереджуючись на тому, як організації генерують знання, обмінюються ними та використовують їх. Консультанти інтегрували ці концепції у свої послуги, розробляючи рішення для управління базами знань, навчання співробітників та формування інноваційної культури. Наприклад, консультант може допомогти невеликій компанії впровадити практики обміну знаннями між працівниками, налаштувати IT-системи для зберігання документів або розробити стратегії мотивації для стимулювання інновацій. Одночасно концепція організації, що навчається (П. Сенджі), здобула популярність у консалтингу з організаційного розвитку.

Сучасна епоха принесла теорії цифрової трансформації та гнучкого управління (Agile, Scrum), які спочатку з'явилися в IT-секторі, але зараз широко застосовуються у різних галузях. Консультанти часто допомагають клієнтам впроваджувати гнучкі підходи до управління проектами та керувати процесами цифрової трансформації, починаючи від впровадження CRM/ERP-систем і закінчуючи розробкою цифрових бізнес-стратегій. Теорія бізнес-моделювання («Канва бізнес-моделі» А. Остервальдера) також набула популярності завдяки консалтингу, оскільки консультанти навчають підприємців структурувати та адаптувати бізнес-моделі до нових ринків.

Бізнес-консалтинг увібрав у себе ключові досягнення теорії менеджменту. По суті, консультанти виступають як

Таблиця 1.

**Основні школи менеджменту та їх вплив  
на практику консалтингу**

| <b>Школа/концепція</b>                                     | <b>Ключові ідеї</b>                                                              | <b>Внесок у консультування</b>                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Науковий менеджмент (тейлоризм) (~1890–1920-ті роки)       | Ф. Тейлор, хронометраж, відрядна оплата праці, раціоналізація діяльності         | Рання форма «інженерного» консалтингу (оптимізація процесів, мотивація праці)                                                        |
| Адміністративна школа (~1910–1940-і роки)                  | А. Файоль: п'ять функцій управління, принципи управління                         | Встановлені стандарти для організаційної структури, планування та контролю; фундаментальна основа для організаційного консультування |
| Школа людських відносин (1930–1950-ті роки і пізніше)      | Е. Мейо: роль груп, мотивація, лідерство, поведінка людини в команді             | Підкреслила важливість гнучких навичок, комунікації, навчання та розвитку персоналу                                                  |
| Системний підхід (1950–1970-ті роки)                       | Організація як система взаємопов'язаних підсистем і зовнішніх зв'язків           | Крос-функціональний аналіз, комплексна діагностика, модель 7-S, організаційна кібернетика                                            |
| Стратегічний менеджмент (1960–1990-ті роки)                | І. Ансофф, М. Портер, матриця BCG, модель п'яти сил, SWOT, конкурентні стратегії | Дала початок стратегічному консалтингу, портфельному аналізу та корпоративному позиціонуванню                                        |
| Реінжиніринг бізнес-процесів та ощадливість (1980–2000-ті) | М. Хаммер, Кайдзен, TQM, безперервне вдосконалення процесів                      | Проекти, спрямовані на редизайн процесів та оптимізацію ланцюжка створення вартості                                                  |
| Гнучка та цифрова трансформація (2000 — теперішній час)    | Ітеративний менеджмент, швидкі цикли випуску, великі дані, автоматизація         | ІТ-консалтинг, впровадження Agile, інтеграція CRM/ERP, розробка цифрових стратегій                                                   |

посередники між теорією управління та реальним застосуванням цих концепцій у роботі організацій. За визначенням М. Кубра, «управлінське консультування — це незалежна професійна послуга, яка допомагає керівникам у досягненні організаційних цілей шляхом вирішення проблем управління та бізнесу, виявлення нових можливостей, сприяння навчанню та впровадженню змін» [6, 7]. Це визначення відображає кілька теоретичних аспектів:

- орієнтація на цілі (зі стратегічного менеджменту);
- вирішення проблем (аналітичний підхід з наукового менеджменту);
- розвиток потенціалу та навчання (зі школи людських відносин та управління знаннями);
- впровадження змін (теорія організаційних змін).

Консультант повинен володіти широким спектром знань — від стратегічних до поведінкових теорій (рис. 3) — щоб всебічно оцінити ситуацію та запропонувати оптимальне рішення. Наприклад, якщо мале підприємство стикається зі зниженням прибутковості, консультант повинен проаналізувати кілька вимірів: стратегію (питання позиціонування на ринку з використанням концепції Портера), фінанси (структуру витрат

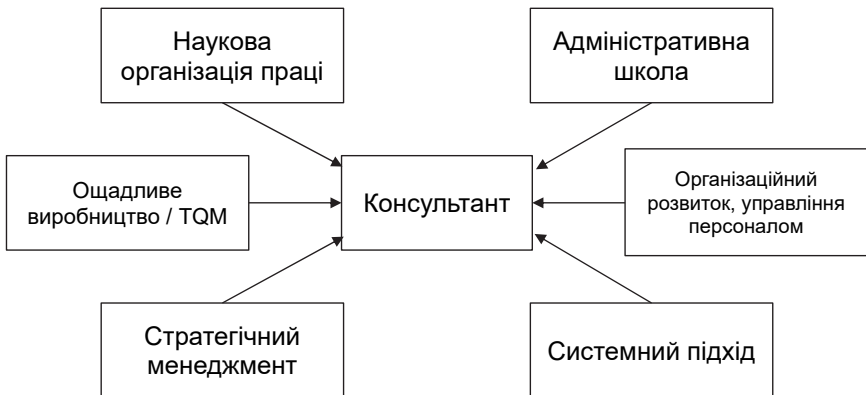


Рисунок 3. Консультант як інтегратор різних управлінських теорій, що адаптує їх до потреб компанії

з використанням інструментів управлінського обліку), операційну ефективність (потенційні втрати на основі принципів ощадливості), організацію продажів і маркетингу (із застосуванням принципів маркетингового менеджменту), а також мотивацію співробітників (з використанням теорій мотивації Маслоу і Герцберга). Такий багатовимірний аналіз неможливий без міцної основи управлінських концепцій. Тому ефективність консультування значною мірою залежить від того, наскільки вдало консультант поєднує теорію з практичними аспектами.

Для розробки комплексної консалтингової моделі для МСП особливо важливою є взаємодія різних теоретичних підходів. Мале підприємство функціонує як мініатюрна версія корпорації, де всі функції тісно переплетені. Консультант не може зосередитися виключно на фінансовому аналізі або маркетингових порадах; натомість необхідна цілісна, системна перспектива (про що йтиметься в наступних розділах).

Тому дане дослідження об'єднує кілька концептуальних ліній: стратегічне планування, організаційний розвиток, управління змінами та системне мислення, щоб створити уніфіковану, але гнучку методологію роботи з МСП. Як зазначає М. Кубр, консалтинг охоплює широкий спектр діяльності — від розробки стратегії та реінжинірингу процесів до електронного бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності [6]. Клієнти досить часто очікують від консультантів «вирішити все й одразу» — покращити результати, вирішити проблеми та виявити нові можливості для зростання [6].

У відповідь на ці очікування теорія менеджменту пропонує багатий набір інструментів. Завдання комплексного підходу полягає в тому, щоб правильно поєднати ці інструменти та ідеї, виходячи з унікальних потреб бізнесу. У наступному розділі ми розглянемо філософію системного підходу, який слугує методологічною основою для даної моделі.

### **1.3. Роль системного підходу в розвитку малого та середнього підприємництва**

Системний підхід в управлінні розглядає організацію як цілісну систему, всі елементи якої взаємопов'язані та впливають один на одного. Для малих і середніх підприємств, які зазвичай працюють з обмеженими масштабами та ресурсами, системний підхід є особливо актуальним. Будь-яка зміна, наприклад, впровадження нової технології або реорганізація відділу, впливає на всю компанію. Застосування системного підходу допомагає врахувати ці взаємозалежності та запобігти дисбалансу в управлінні, коли покращення в одній сфері може призвести до проблем в іншій.

Основи системного мислення були закладені в 1920-х роках і розвивалися протягом останнього століття, знаходячи застосування в різних галузях, від інженерії до менеджменту [13]. Ключовим принципом є аналіз функцій і процесів не ізольовано, а в контексті загальної системи та її оточення. У бізнесі це означає, що при прийнятті рішень слід враховувати вплив на фінанси, персонал, клієнтів та операційну діяльність. Наприклад, збільшення обсягу виробництва є безглуздом, якщо не оцінити, чи може ринок поглинути додатковий обсяг продукції, або не забезпечити фінансову стабільність для запобігання нестачі оборотного капіталу. Системне мислення допомагає організаціям виявляти вузькі місця і використовувати синергію.

Для консультантів, які працюють із МСП, системний підхід виступає методологічною основою для діагностики проблем і формулювання рекомендацій. Його мета — забезпечити комплексні та збалансовані зміни, що сприяють сталому зростанню бізнесу. На практиці це реалізується через кілька послідовних кроків.

1. По-перше, зовнішнє середовище МСП розглядається як суперсистема, що охоплює ринки, конкурентів, регуляторні органи та партнерів. Оскільки малий бізнес має високу чутливість до зовнішніх чинників, консультанти аналізують, як економічні, законодавчі та технологічні зміни впливають на діяльність

компанії — наприклад, зміни у споживчих вподобаннях, поява нових конкурентів чи коливання валютних курсів.

2. Після цього аналізуються внутрішні підсистеми підприємства: стратегія та цілі, організаційна структура, бізнес-процеси, фінанси, інформаційні системи, людські ресурси та корпоративна культура. Ці елементи розглядаються як частини єдиного організму, визначаються взаємозалежності — наприклад, як стратегія впливає на структуру, як процеси впливають на фінанси тощо.

3. Аналіз зосереджується на виявленні дисбалансів і проблемних зон у функціонуванні бізнесу. Системний підхід дозволяє встановити, що заявлена проблема клієнта — наприклад, «низькі продажі» — може мати глибинні причини в інших підсистемах: слабкий маркетинг, неефективна організація роботи відділу продажів або низький рівень мотивації персоналу. Замість усунення лише зовнішніх проявів проблеми, консультант розробляє системне рішення, спрямоване на усунення її першопричини.

4. Потім розробляються комплексні рішення, причому кожна рекомендація оцінюється з точки зору її впливу на інші аспекти бізнесу. Наприклад, якщо рекомендується впровадити нове програмне забезпечення (що впливає на ІТ-підсистему), консультант розглядає необхідність навчання співробітників (HR-підсистема), виділення бюджету (фінансова підсистема) і, можливо, коригування операційних процесів. Системний підхід вимагає розробки цілісного плану змін.

5. Нарешті, забезпечується координація впровадження. Під час виконання рекомендацій консультант або керівник МСП виступає в ролі «менеджера проекту змін», забезпечуючи синхронність і взаємодоповнення змін у різних частинах організації.

Ефективність системного підходу підтверджується дослідженнями, які свідчать про те, що підтримка безперервності та інтеграції процесів має важливе значення для сталого розвитку організації [13]. В одному з досліджень підкреслюється, що застосування системного мислення — зокрема, моделі



життєздатної системи Біра — допомогло малому бізнесу краще зрозуміти свої цілі та внутрішні взаємозалежності, що призвело до підвищення продуктивності та стійкості бізнесу [13]. Простіше кажучи, системне мислення дозволяє малому бізнесу «бачити ліс за деревами» — не загубитися у щоденних операційних завданнях, а натомість стратегічно управляти зростанням.

Малі та середні підприємства, як правило, менш формалізовані, ніж великі корпорації; вони можуть не мати чітко визначених відділів, правил або добре розробленої стратегії. Значна частина МСП виникають як підприємницькі ініціативи і розвиваються органічно. Це забезпечує гнучкість, але водночас підвищує ризик хаотичного управління. У цьому контексті системний підхід виявляється дуже корисним, оскільки допомагає структурувати управлінські процеси навіть у невеликих компаніях. Консультант, який застосовує системні принципи, по суті, допомагає власнику малого бізнесу навести лад в операціях — визначити цілі (стратегічна підсистема), розподілити ролі та обов'язки (організаційна структура), окреслити ключові процеси (операційна підсистема), впровадити механізми обліку та контролю (фінансово-управлінська підсистема), а також налагодити комунікації (інформаційна підсистема). У підсумку підприємство функціонує як інтегрована система з усвідомленою структурною та процесною єдністю, а не як набір фрагментарних операцій.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція інновацій. МСП часто не мають ресурсів для експериментів і повільніше впроваджують інновації. Однак системний підхід наголошує на постійному моніторингу зовнішнього середовища та механізмах зворотного зв'язку, що сприяють адаптивності. Консультант із системним підходом може підкреслити необхідність реагування на зовнішні зміни, впровадження нових продуктів та вивчення альтернативних каналів збуту для забезпечення довгострокової життєздатності компанії.

Таким чином, системне мислення тісно пов'язане з поняттям сталого розвитку МСП. Сталий розвиток — це здатність підприємства підтримувати ефективну діяльність та зростання

в довгостроковій перспективі, незважаючи на внутрішні та зовнішні зміни. Дослідження підтверджують, що системний підхід сприяє вдосконаленню процесів управління, підвищенню продуктивності та якості прийняття рішень, що є безпосередніми факторами сталого розвитку бізнесу [13].

У практиці консультування МСП системний підхід знаходить своє відображення в таких методологіях, як організаційна кібернетика. Наприклад, модель життєздатної системи («Viable System Model», VSM) Стаффорда Біра може бути застосована навіть до малого бізнесу, щоб оцінити, чи присутні всі основні функції управління та чи ефективно вони взаємодіють між собою. Нещодавнє дослідження південноафриканських МСП продемонструвало, що VSM слугує ефективним інструментом аудиту, виявляючи прогалини у стратегічному плануванні, управлінні змінами, постановці цілей та лідерстві. Усунення цих недоліків призвело до покращення показників стійкості бізнесу [13]. Хоча такі передові методи не завжди застосовуються безпосередньо, фундаментальний принцип розгляду підприємства як «живого організму» лежить в основі багатьох рекомендацій з консалтингу.

Методологічною основою для розробки цієї комплексної моделі консалтингу є системний підхід. Вона ґрунтується на припущенні, що консалтинг для МСП має охоплювати всі критично важливі аспекти бізнесу та забезпечувати їх скоординований розвиток. Без такого цілісного підходу результати можуть бути обмеженими або нетривалими. Наприклад, якщо консультант підвищує кваліфікацію працівників (людська підсистема), але не коригує бізнес-процеси чи організаційну структуру, працівники не зможуть ефективно застосувати набуті навички. Аналогічно, розробка чудової стратегії без урахування фінансових обмежень може зробити її реалізацію неможливою. Системний підхід забезпечує баланс: стратегія узгоджується з ресурсами, структура підтримує стратегію, процеси оптимізуються відповідно до цілей, а навчання працівників відповідає новим вимогам.

Отже, системний підхід — це не разова методика, а філософія управління, яку консультанти прагнуть сформувати у своїх

клієнтів. Ідеально, якщо після завершення консалтингового проєкту керівник МСП продовжує мислити системно — регулярно оцінює всю «бізнес-систему» та забезпечує гармонійний розвиток усіх її складових. У такий спосіб консалтинг має довгостроковий вплив, а підприємство здобуває здатність самостійно вирішувати майбутні виклики, спираючись на системне мислення.

#### **1.4. Значення бізнес-консалтингу для малих та середніх підприємств**

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль в економіці, але зіштовхуються з численними проблемами, які гальмують їхній розвиток, зокрема браком управлінських знань та досвіду, обмеженим доступом до фінансів та технологій, жорсткою конкуренцією та швидкозмінним ринковим середовищем. Бізнес-консалтинг допомагає мінімізувати ці вразливості, надаючи зовнішню експертизу, свіжі перспективи та практичні рішення, випробувані в інших компаніях. Нижче ми розглянемо особливе значення консалтингу для МСП.

По-перше, консалтинг підвищує професійний управлінський потенціал МСП. Власники бізнесу часто є висококваліфікованими фахівцями у своїх галузях, таких як технології, торгівля чи ремесло, але їм може бракувати систематизованих знань з менеджменту, маркетингу та фінансів. Консультанти заповнюють ці прогалини в компетенціях. Наприклад, консультант може налагодити процеси бухгалтерського обліку та фінансового планування для малого підприємства, навчити власника стратегії ціноутворення та аналізу прибутковості або розробити маркетингову стратегію, якою раніше нехтували через нерозуміння інструментів просування. Цей досвід дозволяє МСП працювати з більшою обізнаністю та ефективністю, що виводить їх на новий рівень управління бізнесом.

По-друге, консалтинг сприяє зростанню та підвищенню продуктивності МСП. Дослідження та практичний досвід показують,

що впровадження консультантами сучасних управлінських практик значно покращує ситуацію. Польовий експеримент у Мексиці, про який ми вже згадували раніше, продемонстрував, що після одного року роботи з консультантами малі підприємства демонстрували підвищення продуктивності та рентабельності активів (приблизно +20% у порівнянні з контрольною групою) [9]. Через кілька років ці підприємства продемонстрували значно вищі темпи зростання, з середнім збільшенням обсягів продажів приблизно на 80% і збільшенням прибутку приблизно на 120% порівняно з тими підприємствами, які не отримували консалтингових послуг [8]. Консалтинг допоміг власникам бізнесу оптимізувати асортимент продукції, зменшити витрати та вдосконалити управління персоналом, що призвело до зазначених результатів. Хоча такі вражаючі результати не завжди гарантовані і залежать від якості консалтингу та мотивації підприємця, загальна тенденція є позитивною. Мета-аналізи показують, що добре структуроване наставництво та навчання для підприємців сприяють покращенню ведення бізнесу, що в свою чергу сприяє зростанню доходів та прибутків [14]. Хоча в середньому вплив може бути помірним, окремі підприємства демонструють проривні результати завдяки консалтингу, що стимулює інтерес і виправдовує подальші інвестиції в такі послуги.

По-третє, бізнес-консультанти допомагають МСП адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Малим підприємствам часто не вистачає часу й аналітичних ресурсів для моніторингу зовнішнього середовища, оскільки операційна діяльність потребує постійної уваги. Консультанти, працюючи з різноманітними клієнтами, накопичують глибокі галузеві знання і можуть запропонувати МСП нові ідеї, такі як діджиталізація продажів через онлайн-платформи, впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, прийняття маркетингових стратегій в Інтернеті або вихід на експортні ринки. Консультанти часто привносять інновації в продукти або бізнес-моделі. У сучасному мінливому середовищі, що характеризується технологічним прогресом, зміною поведінки споживачів та економічними кризами, здатність МСП

до швидкої адаптації є фактором виживання, а консультанти виступають каталізаторами змін.

По-четверте, консалтинг виконує функцію наставництва та професійного навчання для підприємців. Завдяки співпраці з консультантами керівники МСП опановують методи вирішення проблем, аналітичні навички та системи прийняття рішень. Це підвищує їхній управлінський капітал — набір навичок і знань, необхідних для ефективного керівництва [9]. У довгостроковій перспективі таке розширення компетенцій дозволяє компаніям самостійно справлятися з викликами. Таким чином, консалтинг має мультиплікативний ефект: він не лише розв'язує поточні проблеми, а й підвищує здатність клієнта самостійно справлятися з майбутніми викликами. Одне з досліджень підкреслює значне зростання впевненості підприємців у своїх здібностях та стратегічному напрямку після участі в консалтингових програмах [9].

По-п'яте, консультанти спрощують доступ МСП до ресурсів та ділових партнерств. Використовуючи свої зв'язки та досвід, консультанти дають поради щодо отримання фінансування від інвесторів та грантів, рекомендують надійних постачальників чи підрядників, а також знайомлять підприємства з потенційними партнерами. Для малих підприємств, які часто ізольовані від розвинених бізнес-екосистем, така підтримка у встановленні контактів може мати вирішальне значення. В Україні, наприклад, консультанти, які працюють в рамках донорських програм, таких як USAID та EU4Business, допомагають МСП у підготовці грантових заявок та отриманні сертифікатів для виходу на європейські ринки — процес, який було б складно пройти самостійно.

Незважаючи на очевидні переваги, багато МСП не поспішають користуватися консалтинговими послугами. Причини цього включають фінансові обмеження (нестача коштів на оплату), психологічні бар'єри (недовіра до зовнішніх порад, небажання визнавати проблеми), а також обмежену наявність послуг, адаптованих до специфіки малого бізнесу. Дані європейських опитувань свідчать, що близько половини малих фірм

відмовляються від консультантів через їхню високу вартість, а третина — через сумніви у їхній компетентності [4]. У Великій Британії 49% власників МСП назвали вартість головною перешкодою, а 36% поставили під сумнів цінність отриманих порад. Більше мільйона британських компаній, які вже співпрацювали з консультантами, висловили розчарування, оцінюючи свої сукупні втрати приблизно у 12,6 млрд. фунтів стерлінгів [4]. Ці дані підкреслюють потребу в ефективніших, прозоріших і доступніших моделях консалтингу для малого бізнесу. Відповіддю на цей виклик може стати комплексна модель консалтингу, запропонована в даному дослідженні. Її мета — забезпечити, щоб кожна інвестована грошова одиниця приносила максимальну користь для підприємства.

Важливо також зазначити, що вплив консалтингу рідко є миттєвим — покращення часто стають помітними лише через кілька місяців або навіть років після впровадження рекомендацій. Наприклад, в експерименті в Гані консалтингові послуги для малих підприємств не призвели до негайного зростання прибутку, що спонукало власників бізнесу повернутися до попередніх практик [8]. Це свідчить про необхідність постійної підтримки змін після консультування, оскільки без неї нововведення можуть не прижитися. Рекомендації, викладені в Розділі 3, наголошують на важливості післяпроектної підтримки та нагляду за впровадженням, щоб консалтингові поради дійсно призвели до конкретних покращень у бізнесі.

Таким чином, значення бізнес-консалтингу для МСП можна визначити через кілька ключових аспектів. Він підвищує ефективність та зростання бізнесу, допомагаючи малим підприємствам покращити такі показники діяльності, як прибутковість, продуктивність та продажі, завдяки впровадженню кращих управлінських практик [8]. Консалтинг заповнює прогалини в знаннях, надаючи експертизу в галузі стратегії, фінансів, маркетингу, ІТ та інших сферах, яких, можливо, бракує компанії. Він сприяє стратегічному розвитку, допомагаючи МСП у формулюванні чітких планів зростання, виході на нові ринки та реорганізації з метою розширення. Консалтинг

підтримує управління ризиками та реагування на кризові ситуації, допомагаючи підприємствам орієнтуватися в умовах економічного спаду, розробляти заходи на випадок непередбачених обставин та адаптуватися до зовнішніх шоків, таких як пандемії чи конфлікти, і тим самим підвищує рівень виживання [5]. Консалтинг прискорює інновації та цифрову трансформацію, інтегруючи нові технології та інноваційні підходи в малі підприємства, що дозволяє їм конкурувати з великими гравцями. Він сприяє розвитку людського капіталу, підвищуючи кваліфікацію власників та працівників бізнесу за допомогою навчання та наставництва, що приносить довгострокові вигоди. Крім того, консультанти виконують роль сполучної ланки між МСП та широким бізнес-середовищем, надаючи доступ до найкращих галузевих практик, професійних мереж та стратегічних партнерств.

Приклади з практики підтверджують ці висновки. Консалтингова програма для МСП, реалізована ЄБРР у кількох країнах Східної Європи, виявила, що понад 75% учасників повідомили про збільшення обороту та розширення бізнесу протягом року після завершення проекту [14]. В Україні консалтингові ініціативи, спрямовані на підвищення енергоефективності, допомогли малим виробничим підприємствам скоротити витрати на електроенергію на 15–20%, що безпосередньо підвищило прибутковість, як повідомляють GIZ та USAID. У США дослідження Національного бюро економічних досліджень («National Bureau of Economic Research», NBER) показало, що малі фірми, які отримували професійні консультації, значно покращили управління товарними запасами та якість продукції, що призвело до розширення клієнтської бази.

Звісно, не всі консалтингові послуги є успішними, адже їх ефективність залежить від таких факторів, як кваліфікація консультанта, готовність підприємця до змін та зовнішні ринкові умови. Проте загальна тенденція свідчить, що якісно виконаний бізнес-консалтинг є потужним інструментом для зростання та підвищення конкурентоспроможності МСП. В епоху глобалізації та швидкого технологічного прогресу малий

бізнес змушений постійно вчитися і впроваджувати нові ідеї для збереження конкурентоспроможності, а консультанти виступають фасилітаторами цього процесу.

Таким чином, бізнес-консалтинг для МСП не є розкішшю, а необхідністю. Він компенсує слабкі місця малих підприємств, залучаючи зовнішню експертизу та ресурси. Розширення доступу до консалтингових послуг сприяє підвищенню загальної економічної продуктивності та інновацій. Уряди деяких країн вже субсидують консалтинг для МСП, сприймаючи його як інвестицію в розвиток підприємництва. Ці фактори підкреслюють важливість мети цього дослідження — розробити комплексну модель, яка підвищить ефективність, точність і вплив консалтингу для малих і середніх підприємств.



## **РОЗДІЛ 2.**

# **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Розвиток малих і середніх підприємств вимагає комплексного підходу, який охоплює кілька функціональних сфер, включаючи маркетинг, фінанси, управління персоналом та операційну діяльність. Консультант, який працює з компанією, неминуче використовує різні інструменти, щоб допомогти власнику та команді виявити вузькі місця, оптимізувати процеси та вивести бізнес на новий рівень.

## **2.1. Огляд практичних інструментів у сфері бізнес-консалтингу**

### ***2.1.1. Маркетингові інструменти***

На конкурентному ринку маркетинг часто стає відправною точкою трансформації, оскільки він безпосередньо впливає на потік клієнтів та обсяги продажів. Однак консультант не просто надає «поради щодо реклами», а проводить глибокий аналіз бізнес-середовища, конкурентів та залучення аудиторії, щоб забезпечити системні покращення.

На першому етапі зазвичай проводиться діагностичний аналіз з використанням таких методик, як SWOT та PEST(EL). Короткий огляд сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз дає керівництву МСП структуроване розуміння стратегічного напрямку розвитку. Одночасно оцінюються зовнішні фактори, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні та правові аспекти, оскільки навіть невеликий роздрібний магазин або місцевий стартап можуть зіткнутися з труднощами через регуляторні зміни або появу великого конкурента.

Наступним кроком є розробка маркетингової стратегії, яка традиційно структурується за моделлю «4P» (Product — Продукт, Price — Ціна, Place — Місце, Promotion — Просування) або за розширеною моделлю «7P» (7P), яка особливо актуальна для бізнесу у сфері послуг і включає додаткові елементи: People (Люди), Process (Процес) та Physical Evidence (Речові докази). Наприклад, консультант співпрацює з власником бізнесу для визначення унікальної торгової пропозиції (Product — Продукт), встановлення цінової стратегії (Price — Ціна), вибору відповідних каналів дистрибуції (Place — Місце) та ефективних методів просування (Promotion — Просування). У сфері послуг додатковий акцент робиться на персоналі, процесах обслуговування клієнтів та матеріальних атрибутах, таких як дизайн приміщення або уніформа працівників, оскільки взаємодія з клієнтами є нематеріальною за своєю суттю.

Особлива увага приділяється воронці продажів — процесу відстеження шляху клієнта від моменту ознайомлення з брендом до здійснення покупки та подальшого утримання. Якщо значна кількість потенційних покупців відсіюється на певному етапі, консультант визначає причини — чи то брак інформації про продукт, чи то недостатня довіра до бренду, чи то складнощі в процесі оплати та доставки. Систематичне вивчення воронки продажів дозволяє отримати конкретні показники, такі як коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнтів і відсоток повторних покупок. Ці показники вимірюють вплив будь-яких змін — від рекламних кампаній у соціальних мережах до коригування асортименту в роздрібному магазині.

Заключний етап маркетингового консалтингу зосереджений на переході до цифрових каналів та онлайн-аналітики. Впроваджуючи такі інструменти, як Google Analytics або Facebook Pixel, малий бізнес може відстежувати, яка реклама приваблює платоспроможних клієнтів, а де ресурси витрачаються даремно. Загалом консультант вибудовує інтегровану систему, яка поєднує чітке офлайн-позиціонування та рекламні активності з онлайн відстеженням та розвитком лояльної спільноти через залучення до соціальних мереж.

### **2.1.2. Фінансові інструменти**

Попри важливість маркетингу, бізнес не може розвиватися без прозорого управління фінансами, а невпорядковані грошові потоки можуть перешкоджати операційній діяльності. Друга важлива сфера застосування консалтингових інструментів зосереджена на бюджетуванні, аналізі грошових потоків, аналізі відхилень та коригуванні різноманітних фінансових KPI.

У більшості МСП бухгалтерський облік ведеться переважно для цілей звітності (податкової та статистичної), і власникам бізнесу часто бракує управлінських даних у режимі реального часу. Щоб вирішити цю проблему, консультанти рекомендують переходити на більш детальний управлінський облік, де доходи і витрати класифікуються за сегментами бізнесу (роздрібні точки, оптові контракти, онлайн-продажі). Ключові елементи витрат, такі як маркетинг, заробітна плата та оренда, відокремлюються в окремі статті бюджету, які потім контролюються за допомогою щомісячних або щотижневих звітів. Ці дані часто представлені у вигляді графіків, наприклад, розподіл витрат або динаміка продажів, що дозволяє власникам бізнесу швидко виявляти аномалії та оперативно реагувати на них.

Аналіз відхилень має вирішальне значення, оскільки порівнює фактичні фінансові показники з бюджетом. Якщо маркетингові витрати за певний місяць значно перевищують прогнозовані, консультант разом з керівництвом визначає, чи було збільшення витрат виправданим (наприклад, чи призвело воно до зростання продажів), або ж кошти були витрачені неефективно. Розбіжності у витратах на закупівлі можуть свідчити про те, що компанія намагається переміщати запаси, що призводить до заморожування капіталу. Завдяки такому аналізу консалтинг сприяє зміцненню фінансової дисципліни, що неможливо без об'єктивних даних і систематичних оглядів.

Окрім загальної фінансової картини, часто потрібно отримати конкретні ключові показники ефективності, такі як оборотність запасів, швидкість інкасації дебіторської заборгованості, прибутковість продажів і коефіцієнти ліквідності. Успіх

маркетингових кампаній, як правило, оцінюється за допомогою ROI (Return on Investment — рентабельність інвестицій) для конкретних акцій, тоді як фінансова стабільність бізнесу вимірюється за допомогою грошового потоку. Власникам МСП важливо розуміти, що прибутковість на папері не завжди означає достатню кількість коштів для покриття таких витрат, як заробітна плата та платежі постачальникам. Проблеми з грошовими потоками є однією з головних причин закриття малого бізнесу, що становить 82% невдач. Консультанти допомагають впровадити системи фінансового оповіщення, які сигналізують про необхідність перегляду витрат або пришвидшення збору виручки у разі зниження операційного грошового потоку до критичного рівня.

### ***2.1.3. Інструменти управління людськими ресурсами***

У багатьох малих і середніх підприємствах управління персоналом відбувається без чітко визначених процедур: процеси найму та мотивації здебільшого базуються на неформальних підходах і довірі в межах згуртованого колективу. З одного боку, така гнучкість може сприяти інноваціям — дослідження європейських МСП показало, що неформальні практики управління персоналом, які задовольняють потреби працівників у компетентності та автономії, позитивно впливають на інноваційний потенціал компанії. З іншого боку, відсутність структури в управлінні персоналом ускладнює розвиток бізнесу, призводить до хаотичного набору персоналу та високої плинності кадрів. Консультанти намагаються досягти балансу, впроваджуючи необхідні інструменти управління персоналом, зберігаючи при цьому корпоративну культуру малих та середніх підприємств.

Рекомендації консультантів часто включають розробку структурованого процесу найму, визначення вимог до роботи, визначення каналів пошуку кандидатів, а також окреслення етапів співбесіди та оцінки. МСП дедалі частіше застосовують моделі, що базуються на компетенціях, та структуровані

співбесіди для оцінки кандидатів. Іншим важливим аспектом є адаптація працівників, яка забезпечує систематичне ознайомлення з посадовими обов'язками. Дослідження показують, що структуровані програми адаптації покращують утримання працівників на 60% [15]. У малому бізнесі, де кожен працівник відіграє вирішальну роль, зниження плинності кадрів за рахунок якісного онбордингу (процесу введення нового працівника в робоче середовище) є особливо важливим. Наприклад, впровадження програм наставництва протягом першого місяця роботи значно підвищує лояльність новачків.

Незважаючи на те, що МСП часто мають обмежені ресурси для навчання, інвестиції в розвиток співробітників окупаються завдяки підвищенню продуктивності та мотивації. Консультант може допомогти створити економічно ефективну систему навчання, включаючи внутрішні тренінги, практику ротації завдань для набуття навичок та онлайн-курси. На сучасних ринках, що швидко розвиваються і характеризуються діджиталізацією та технологічним прогресом, безперервне навчання стає конкурентною перевагою. Крім того, програми розвитку, такі як навчання співробітників з лідерським потенціалом управлінським навичкам, підвищують залученість команди та знижують ризик втрати цінних фахівців.

Системи KPI слугують інструментом для узгодження цілей компанії з результатами роботи співробітників. Консультанти допомагають впроваджувати ключові показники ефективності та проводити регулярні оцінки, будь то у вигляді цільових показників продажів для менеджерів з продажу, показників задоволеності клієнтів для обслуговуючого персоналу або критеріїв продуктивності для операційних працівників. У малому бізнесі KPI мають бути прозорими та справедливими в очах працівників, щоб забезпечити ефективність.

Оцінка ефективності часто є основою для розробки схем мотивації, включаючи бонуси, винагороди та негрошові пільги, такі як визнання або додаткові вихідні дні. Добре структурована система мотивації може значно підвищити продуктивність. Згідно з результатами досліджень, фінансові стимули (зокрема

премії та оплата праці відповідно до результатів діяльності) пов'язані з підвищенням мотивації та поліпшенням морального стану працівників у МСП. Однак не менш важливими є і нефінансові фактори, зокрема можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи та позитивна атмосфера на робочому місці. Консультанти аналізують чинну систему винагород компанії та пропонують вдосконалення на основі найкращих практик і очікувань працівників.

### ***2.1.4. Операційні інструменти***

Операційна ефективність є ключовим фактором конкурентоспроможності МСП, і консалтинг у цій сфері спрямований на оптимізацію бізнес-процесів та впровадження технологій. Початковим етапом є мапування бізнес-процесів із подальшою візуалізацією та стандартизацією робочих процедур. Цей підхід використовує стандартизовані нотації, зокрема BPMN (Business Process Model and Notation — Моделювання та нотація бізнес-процесів), які графічно відображають послідовність дій, відповідальних осіб, документи та точки ухвалення рішень у межах процесу. Карта процесу допомагає виявити «вузькі місця», такі як зайві кроки, непотрібні затримки та надмірні узгодження.

На основі цього аналізу проводиться реорганізація бізнес-процесів для спрощення та прискорення ключових операцій, включаючи виробництво, обробку замовлень та обслуговування клієнтів. BPMN-моделювання набуло популярності серед МСП завдяки своїй наочності та стандартизованій мові. Навіть малий бізнес може чітко визначити такі процеси, як виконання замовлення, від отримання запиту клієнта до доставки, що допомагає розподілити обов'язки та встановити контрольні точки для ефективного моніторингу.

Рисунок 4 ілюструє, як BPMN використовується для формалізації процесів. У цьому прикладі ролі, такі як «Клієнт», «Оператор» та «Піцерія», розподілені по окремих доріжках, а етапи процесу (розміщення замовлення, випічка, доставка

та оплата) і точки ухвалення рішень позначені стандартними символами. Для МСП таке моделювання надає комплексне уявлення про цикли надання послуг, виявляє неефективності — такі як надмірні часи очікування на етапах випічки чи доставки — та покращує якість обслуговування.

Окрім стандартизації процесів, основною метою операційного консалтингу є автоматизація рутинних операцій. Однією з поширених рекомендацій є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами) для ефективного управління взаємодією з клієнтами. CRM-система централізує інформацію про клієнтів, історію продажів і записи комунікацій, підвищуючи ефективність як управління продажами, так і обслуговуванням клієнтів.

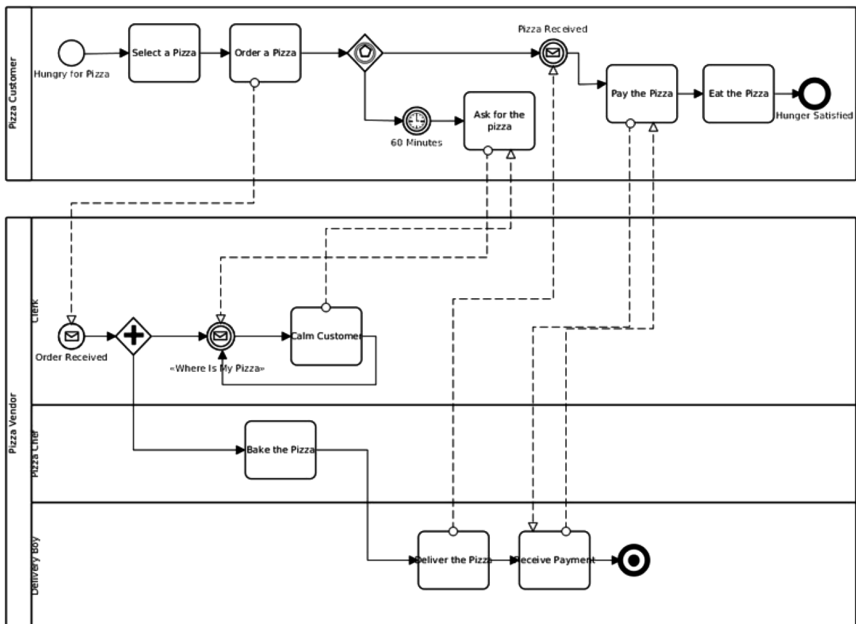


Рисунок 4. Приклад фрагмента BPMN-діаграми бізнес-процесу (процес замовлення піци) з розподілом ролей за допомогою «плавальних доріжок» [16]

Для управління ресурсами та планування малим і середнім підприємствам (МСП) можуть бути впроваджені ERP-системи (Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства) — комплексні програмні рішення для управління фінансами, запасами та виробництвом. Хоча ERP-системи великого масштабу традиційно асоціюються з великими корпораціями, сьогодні існують легкі хмарні рішення, розроблені для МСП. Галузеві статистики показують, що наразі лише близько 27% малих підприємств використовують ERP-системи, але рівень їх впровадження зростає в міру розширення бізнесу [17].

Низький рівень впровадження часто пояснюється бюджетними обмеженнями та побоюваннями щодо складності впровадження. Консультанти допомагають у виборі масштабованих рішень, починаючи з хмарних систем обліку та базового управління запасами, а потім поступово розширюючи функціональність. Переваги автоматизації очевидні — практичні кейс-стаді впровадження ERP показують зниження операційних витрат на 10–30% та покращення точності даних на 30–50% [17].

Іншим важливим аспектом є перехід на електронний документообіг. Паперові процеси, такі як рахунки-фактури, сертифікати та запити, уповільнюють операції та збільшують ймовірність помилок. Консультант може допомогти МСП впровадити електронні документи та цифровий підпис, одночасно інтегруючи обмін даними з банками та діловими партнерами. Такий перехід не лише пришвидшує транзакції, але й забезпечує безпеку документів та їх легкий пошук. У довгостроковій перспективі діджиталізація операцій надає стратегічну перевагу, дозволяючи керівництву відстежувати дані в режимі реального часу за допомогою інформаційних панелей і приймати рішення на основі поточної інформації, а не інтуїції.

Для оцінки ефективності операційних змін застосовуються ключові показники ефективності, пов'язані з часом, якістю та вартістю. Наприклад, після оптимізації процесу доставки важливо виміряти середній час доставки та відсоток вчасних поставок (дотримання SLA), оскільки ці KPI операційної ефективності вказують на те, чи покращилася якість послуг.



Аналогічно, якість можна оцінити на основі відсотка повернень або скарг, тоді як витрати можна проаналізувати через економічну ефективність процесу. Консультант допомагає МСП створити систему моніторингу та впровадити культуру безперервного вдосконалення, засновану на принципах, таких як Кайдзен та ощадливе виробництво (Lean). Малі підприємства, які регулярно вимірюють і вдосконалюють свої процеси, стають більш конкурентоспроможними і можуть без проблем нарощувати обсяги діяльності.

Для підсумку основних орієнтирів у таблиці 2 наведено приклади КРІ, які часто використовуються в консалтинговій практиці для оцінки та моніторингу ефективності операцій МСП.

Фінансові КРІ відображають прибутковість і стабільність бізнесу, маркетингові показники вимірюють залученість на ринку та взаємовідносини з клієнтами, HR-показники оцінюють ефективність роботи команди, а операційні КРІ вказують на

Таблиця 2

### Приклади ключових показників ефективності для моніторингу діяльності МСП

| Сфера                 | Ключові показники ефективності (КРІ)                                                                                                                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінанси               | Прибутковість продажів (%), Поточний коефіцієнт ліквідності, Оборот робочого капіталу (дні), Фактичне відхилення бюджету від запланованого (%)                                |
| Маркетинг і продажі   | Вартість залучення клієнта (CAC), Вартість життєвого циклу клієнта (LTV), Конверсія з ліда в продаж (%), Ринкова частка (%)                                                   |
| Людські ресурси (HR)  | Рівень плинності кадрів (% на рік), Оцінка задоволеності працівників (рейтингове опитування), Час заповнення вакансії (дні), Відсоток працівників, які досягли цілей КРІ (%)  |
| Операційна діяльність | Цикл виконання замовлення (час, дні), Рівень дефектів/відмов (%), Коефіцієнт своєчасної доставки (% замовлень без затримок), Продуктивність працівників (вихід на працівника) |

ефективність процесів та якість обслуговування. Відстежуючи ці показники, спеціалісти з консалтингу та керівники підприємств оцінюють поточний стан компанії та відстежують вплив нещодавно впроваджених інструментів.

## **2.2. Систематизація бізнесу: основні підходи**

Одне з основних завдань консалтингу — перехід МСП від ручного управління до структурованої операційної моделі. Систематизація бізнесу передбачає створення стабільної організаційної структури, чітких регламентів та впровадження технологій, що забезпечують відтворюваність процесів. Хоча багато малих підприємств спочатку досягають успіху завдяки ентузіазму засновників та операційній гнучкості, для сталого зростання необхідна інституціоналізація. Без цього масштабування часто призводить до неефективності та збоїв в операційній діяльності.

Першим кроком до систематизації є визначення чіткої організаційної структури. Навіть у невеликій компанії важливо розмежувати обов'язки — хто відповідає за продажі, виробництво чи надання послуг, фінансовий менеджмент. Консультанти допомагають власникам МСП формалізувати цю структуру за допомогою організаційної схеми, яка окреслює ієрархію підпорядкування та ключові функції відділів. Як правило, до основних функцій належать:

- Операційна (виконання замовлень);
- Комерційна (продажі та маркетинг);
- Адміністрування та фінансовий менеджмент.

В деяких випадках формуються міжфункціональні команди для управління конкретними проектами або покращенням процесів. Чітко визначена структура усуває дублювання зусиль та вузькі місця, які виникають, коли всі рішення централізовані у власника бізнесу.

Наступним важливим елементом є розробка регламентів та посадових інструкцій. Регламенти бізнес-процесів визначають

ключові робочі процеси в покроковому форматі, вказуючи, що має бути зроблено, ким і в які терміни. Посадові інструкції документують обов'язки, права та показники ефективності для кожної ролі. Для МСП це особливо корисно при прийнятті на роботу нових співробітників або делегуванні завдань, замінюючи усні домовленості задокументованою базою знань.

Консультанти зазвичай починають з документування кількох критично важливих процесів, таких як обробка замовлень клієнтів, закупівля сировини та розрахунок заробітної плати, використовуючи прості контрольні списки або інструкції. З часом розробляється стандартизований набір процедур, що підвищує операційну передбачуваність. Однак дуже важливо застосовувати збалансований підхід до стандартизації. Надмірна бюрократія може обмежити гнучкість, яка є критично важливою для малого бізнесу. Тому зусилля консалтингу зосереджуються на визначенні ключових сфер, де стандартизація дає найбільший ефект, таких як контроль якості, безпека та відповідність нормативним вимогам, водночас зберігаючи гнучкість у некритичних аспектах, щоб сприяти інноваціям та адаптивності.

Формалізація структури та процесів також готує компанію до розширення. Наприклад, при відкритті нової філії або збільшенні штату працівників наявність стандартизованих організаційних шаблонів та інструкцій спрощує навчання та запуск нових підрозділів. Крім того, організована структура покращує внутрішню комунікацію, оскільки працівники чітко розуміють, до кого звертатися з конкретними питаннями і в чому полягають їхні обов'язки. Це зменшує залежність компанії від конкретних осіб, забезпечуючи операційну стабільність через систему, а не через покладання на ключовий персонал.

Невід'ємною частиною налагодження системи є автоматизація бізнес-функцій за допомогою сучасних цифрових інструментів. Впровадження інформаційних систем переводить багато процесів з ручних операцій на управління на основі даних. Для МСП ключовими сферами автоматизації є бухгалтерський облік (бухгалтерське програмне забезпечення, ERP-модулі), продажі та маркетинг (CRM-системи, онлайн-маркетплейси),

Таблиця 3

**Приклади ключових процесів, рівень  
регулювання та коментарі**

| <b>Процес</b>                                       | <b>Рівень деталізації</b>                                      | <b>Коментарі</b>                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обробка замовлень клієнтів (від запису до доставки) | Високий (контрольний список, покрокові інструкції)             | Помилки в замовленні коштують дорого і мають великий вплив на досвід клієнта                              |
| Закупівля сировини та матеріалів                    | Середній (загальні рекомендації та контроль ключових моментів) | Важливо дотримуватись термінів та вимог до якості, але гнучкість у виборі постачальників є також корисною |
| Розрахунок заробітної плати                         | Високий (терміни, відповідальні особи)                         | Необхідно усунути помилки, оскільки вони впливають на мотивацію працівників                               |
| Маркетингові кампанії (акції, знижки)               | Середній (загальні правила, але свобода творчості)             | Критерії затвердження бюджету важливі, але потрібен простір для творчості                                 |
| Запуск нового продукту/послуги                      | Низький (основні принципи, але гнучкість)                      | Надмірна формалізація гальмує інновації, але етапи тестування чітко визначені                             |

а також внутрішні комунікації (корпоративні месенджери, системи управління завданнями).

З розвитком хмарних технологій і моделей SaaS (software-as-a-service, програмне забезпечення як послуга) автоматизація стала доступнішою для малого бізнесу. Чимало підприємств починають з автоматизації фінансового менеджменту — переходять від електронних таблиць до спеціалізованих додатків для малого бізнесу, які об'єднують бухгалтерський облік, інвентаризацію та продажі в єдиній системі. Такий підхід усуває помилки ручного введення даних і пришвидшує підготовку фінансової звітності.

Наступний крок — інтеграція цих систем для аналітики в режимі реального часу. Консультанти рекомендують створювати інформаційні панелі з ключовими показниками, такими як щоденні продажі, рівень запасів і рух грошових потоків, щоб керівники могли миттєво оцінювати стан підприємства та оперативно реагувати.

Однак цифрова трансформація в МСП також пов'язана з певними проблемами. Стандартні корпоративні ІТ-рішення часто є занадто складними та надмірними для малих підприємств. Консультанти виступають посередниками між ІТ та потребами бізнесу, підбираючи масштабовані рішення, адаптовані до розміру компанії. Замість впровадження повномасштабної ERP-системи, більш економічно ефективним підходом може бути використання комбінації інтегрованих хмарних сервісів — наприклад, платформи онлайн-продажів, пов'язаної через API з хмарним програмним забезпеченням для бухгалтерії та CRM. Такий модульний підхід зменшує витрати та ризики, зберігаючи при цьому гнучкість. Крім того, навчання персоналу роботі з новими системами та налагодження технічної підтримки є запорукою успішного переходу на хмарні технології.

До очікуваних результатів цифровізації належать підвищення ефективності та зменшення витрат. Міжнародні дослідження свідчать про те, що недостатній рівень цифровізації є вразливим місцем МСП порівняно з великими корпораціями. Багато малих підприємств не використовують повною мірою дані та автоматизацію, а це обмежує їхню швидкість та адаптивність на ринку. Тому ефективні консалтингові програми акцентують увагу на цифрових навичках, навчаючи працівників користуватися CRM-системами, аналізувати бізнес-показники та автоматизувати рутинні завдання (наприклад, створювати шаблони електронних листів для клієнтів або автоматизувати процес оплати постачальникам). У деяких випадках для повторюваних завдань, таких як перенесення даних із замовлень клієнтів в облікову систему, рекомендується роботизована автоматизація процесів (RPA).

Кібербезпека та захист даних також потребують особливої уваги. Перехід на цифрові процеси вимагає захисту комерційної

інформації, створення резервних копій баз даних та управління контролем доступу. В рамках проектів з цифровізації консультанти часто включають ці заходи безпеки, щоб забезпечити не лише ефективність структурованого бізнесу, але й стійкість до ІТ-ризиків, таких як збої в роботі системи або витік даних.

Зрештою, автоматизація та цифрові рішення створюють основу для подальшого зростання МСП. Завдяки таким рішенням малі підприємства можуть користуватися інструментами корпоративного рівня у доступній формі та впроваджувати культуру прийняття рішень, що ґрунтується на даних. Це дозволяє керівникам витрачати менше часу на рутинні операції та зосереджуватися на стратегічному розвитку, спираючись на точну й своєчасну інформацію.

Однак систематизація неможлива без вимірювання та постійного моніторингу ефективності. Те, що не вимірюється, не може бути покращено — цей принцип лежить в основі підходів TQM, Lean та Six Sigma, які також адаптовані для малого бізнесу. Консультанти допомагають визначити чіткі показники ефективності для ключових бізнес-процесів, фокусуючись на часі, якості та вартості.

Часові показники зосереджені на тривалості циклу та дотриманні встановлених термінів. Наприклад, час, необхідний для виконання замовлення від його оформлення до доставки, є критично важливим параметром у роздрібній торгівлі та логістиці. У сфері послуг це може бути середній час відповіді на запити клієнтів або тривалість виконання проекту. Встановлення базової лінії (наприклад, середній цикл виконання замовлення становить п'ять днів, з яких один день — обробка, два дні — виробництво і два дні — доставка) дозволяє консультантам ставити цілі оптимізації, спрямовані на скорочення цих інтервалів без шкоди для якості. Показники, пов'язані зі швидкістю, включають відсоток замовлень, виконаних достроково, і частку запитів, вирішених протягом того ж дня.

Якість процесу оцінюється через рівень помилок, дефектів і задоволеність клієнтів. Наприклад, відсоток повернення продукції за гарантією безпосередньо відображає проблеми

Таблиця 4

### Приклади КРІ для моніторингу ефективності ключових процесів

| Вимірювана область | Типові КРІ<br>(ключові показники ефективності)                                          |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Час                | – Середня тривалість циклу                                                              |
|                    | – Вчасна доставка, % від загальної кількості                                            |
|                    | – Середній час відповіді клієнту (для сервісних підприємств)                            |
| Якість             | – Відсоток браку/повернень                                                              |
|                    | – Рівень задоволеності (NPS, CSI)                                                       |
|                    | – Аудиторська оцінка (відповідність нормам)                                             |
| Витрати            | – Вартість за одиницю / замовлення                                                      |
|                    | – Витрати на утилізацію або переробку                                                   |
|                    | – Рентабельність інвестицій в нове обладнання або впровадження програмного забезпечення |

з виробництвом або контролем якості. На підприємствах, що надають послуги, показником якості цих послуг є задоволеність клієнтів (вимірювана за допомогою індексу NPS та відгуків). Внутрішні показники якості включають аудиторські оцінки, які вимірюють дотримання працівниками операційних стандартів. Консультанти можуть проводити внутрішній аудит процесів для розробки інтегрованого показника якості. Кожне покращення має бути відстежене — чи зменшився рівень помилок після навчання працівників, чи покращився рівень задоволеності клієнтів після оптимізації послуг.

Витрати на процеси становлять третій елемент тріади ефективності. Ця категорія включає прямі витрати (такі як витрати на робочу силу та матеріали), а також витрати, пов'язані з якістю, наприклад, витрати на доопрацювання через дефекти. Якщо компанія впроваджує нове обладнання або програмне забезпечення, необхідно вимірювати ROI (прибутковість інвестицій) — визначити, чи знизилися витрати на обробку замовлення або чи збільшилася продуктивність працівників.

Іноді виникають вузькі місця у вигляді дорогих ручних операцій, і в такому випадку цілі автоматизації формулюються безпосередньо для зниження витрат на одиницю.

Консультанти часто візуалізують показники ефективності процесу за допомогою діаграм і графіків, наприклад, порівнюючи поточний стан процесу з його цільовим станом. Така візуалізація допомагає командам МСП відстежувати прогрес. Крім того, запроваджуються регулярні методи моніторингу, включаючи щоденні або щотижневі оперативні наради для аналізу ключових показників та щомісячні стратегічні сесії для оцінки досягнення цілей та планування подальших вдосконалень. У підсумку система безперервного вдосконалення вибудовується через цикл PDCA (Плануй–Виконуй–Перевірай–Дій), що забезпечує постійну оцінку та оптимізацію бізнес-процесів.

Таким чином, систематизація бізнесу шляхом структурованої організації, цифровізації та вимірювання результативності створює надійну основу для зростання МСП. Підприємство стає менш залежним від спонтанних рішень і особистих зусиль, переходячи до чітко налагоджених процесів і управління на основі даних.

### **2.3. Стратегічний менеджмент та його роль у консалтингу**

Для сталого розвитку малому та середньому бізнесу потрібно щось більше, ніж просто операційна ефективність — їм потрібен чіткий напрямок розвитку. Стратегічне управління забезпечує цей напрямок, узгоджуючи щоденні рішення з місією та довгостроковим баченням компанії. Консультанти відіграють вирішальну роль, допомагаючи власникам малого та середнього бізнесу визначити стратегічні цілі, створити систему планування та врахувати особливості корпоративної культури при впровадженні змін.

В основі будь-якої стратегії лежить розуміння місії, бачення майбутнього та основних цінностей бізнесу. Хоча ці поняття вже



давно стали стандартом у великих корпораціях, вони так само життєво важливі і для МСП. Чітко визначена місія відповідає на питання: «Чому ця компанія існує, і яку цінність вона приносить клієнтам і суспільству?». Наприклад, місією пекарні може бути «дарувати людям радість свіжим і корисним хлібом щодня» (Таблиця 5). З іншого боку, заява про бачення описує амбітні перспективи на майбутнє — яким власники бачать бізнес через 5–10 років, наприклад, стати лідером на ринку в регіоні, впровадити інноваційні технології або вийти на міжнародний рівень. Основні цінності встановлюють провідні принципи, за якими працює компанія, такі як пріоритетність якості, клієнтоорієнтованість, доброчесність або командна робота.

Консультанти часто проводять стратегічні сесії з власниками та ключовими співробітниками МСП, щоб допомогти сформулювати й чітко зафіксувати місію, бачення та цінності

Таблиця 5

### Приклади місії, бачення та цінностей у МСП з різних галузей

| Елемент                          | Приклад для малого бізнесу                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія                            | <b>Пекарня:</b> «Щодня радувати людей свіжим і корисним хлібом, зберігаючи традиції ремісничої випічки».                          |
|                                  | <b>Салон краси:</b> «Допомогти клієнтам підкреслити їхню красу та впевненість завдяки якісним послугам і персоналізованій увазі». |
| Бачення<br>(3–5-річний горизонт) | <b>Пекарня:</b> «Стати впізнаваною регіональною мережею еко-пекарень, що пропонують широкий асортимент корисної продукції».       |
|                                  | <b>Салон краси:</b> «Відкрити три філії в місті, впровадивши сучасні техніки та цифровий сервіс запису».                          |
| Цінності                         | • Якість понад усе                                                                                                                |
|                                  | • Орієнтація на клієнта                                                                                                           |
|                                  | • Чесність і прозорість                                                                                                           |
|                                  | • Інновації та безперервний розвиток                                                                                              |
|                                  | • Турбота про довкілля / спільноту (CSR)                                                                                          |

компанії. Результатом є стислий, але водночас вичерпний документ — заява про місію та бачення. Цей документ виконує подвійну функцію: всередині компанії він слугує компасом для прийняття рішень (наприклад, оцінюючи, чи відповідає новий продукт місії та баченню), а зовні — інформує партнерів та клієнтів про суть бізнесу. Як свідчить міжнародна практика, навіть мікропідприємства з чітко визначеною місією будують сильніші маркетингові та комунікаційні стратегії, створюючи впізнавану ідентичність бренду.

Важливо, щоб місія та цінності компанії існували не лише на папері. Консультанти допомагають впроваджувати цінності в повсякденну діяльність за допомогою кадрової політики (наймаючи на роботу людей, які поділяють цінності компанії), систем мотивації (заохочуючи поведінку, що відповідає цінностям) та внутрішньої комунікації (поширюючи історії успіху, що ілюструють цінності в дії). Наприклад, якщо орієнтація на клієнта є ключовою цінністю, можуть запроваджуватися такі практики, як аналіз випадків виняткового обслуговування або збір відгуків клієнтів для публічного визнання працівників, які відзначилися. Такий підхід зміцнює корпоративну культуру та посилює стратегічний напрямок компанії, забезпечуючи стабільність навіть у мінливих ринкових умовах.

Стратегічне управління реалізується через структуровану систему постановки цілей на різні часові горизонти. Консультанти допомагають МСП перейти до практики довгострокового планування, наприклад, розробити п'ятирічний стратегічний план (Рисунок 5), який окреслює основні цілі зростання (наприклад, дохід, частка ринку, асортимент продукції та географічна експансія). Попри загальний характер, документ задає чіткі орієнтири для стратегічного розвитку підприємства. На його основі формується деталізований трирічний план, який, у свою чергу, конкретизується у річному плані з чіткими цілями та ключовими показниками ефективності (KPI), часто з поквартальною розбивкою.

В останні роки методологія OKR (Objectives and Key Results — цілі та ключові результати) набула популярності як

система цілепокладання, яка пов'язує стратегічні пріоритети із зусиллями команд та окремих працівників. OKR допомагають узгодити цілі всієї компанії з цілями на рівні відділів. Наприклад, якщо стратегічною метою є «Збільшити частку ринку до 15%», OKR відділу продажів може включати Мета: «Залучити більше клієнтів у сегменті X», з такими ключовими результатами, як «Залучити 50 нових клієнтів» і «Збільшити повторні продажі на 30%». Перевагою OKR є акцент на вимірюваних результатах і прозорість узгодження цілей в організації. Консультанти навчають команди МСП встановлювати OKR та обирати амбітні, але реалістичні цілі. Вони також визначають

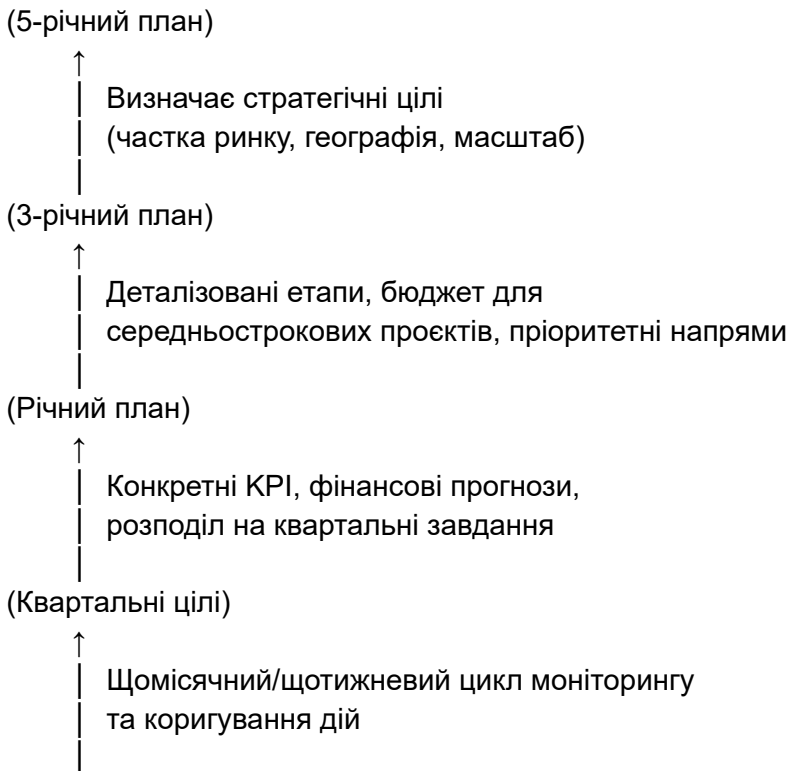


Рисунок 5. Багаторівнева структура планування

чіткий графік моніторингу прогресу: щоквартальні зустрічі для постановки та перегляду цілей доповнюються щотижневими синхронізаціями, які допомагають інтегрувати ці цілі у щоденну діяльність. Хоча цей підхід був спочатку розроблений для швидкозростаючих технологічних компаній, його можна успішно адаптувати до потреб МСП, сприяючи формуванню культури, орієнтованої на результат.

Багато малих і середніх підприємств спочатку чинять опір формалізованому стратегічному плануванню, оскільки управління часто є реактивним — від однієї кризи до іншої. Тому завдання консультанта — продемонструвати цінність планування через швидкі досягнення. Наприклад, запровадження річного бюджету продажів із поквартальними цілями може спочатку викликати скепсис. Проте після одного циклу постановки цілей і перегляду результатів власники бізнесу починають бачити переваги структурованого підходу: навіть якщо цілі не досягнуто, сам процес дає цінні аналітичні висновки для подальшого вдосконалення. З часом планування стає невід'ємною частиною управління, а його елементи регулярно коригуються на основі аналізу результативності.

Поза фінансовими та ринковими цілями консалтинг також акцентує увагу на плануванні розвитку продуктів і ресурсів. Якщо підприємство планує запуск нової лінійки товарів або вихід на новий ринковий сегмент, йому необхідно заздалегідь спланувати дослідження, інвестиції та залучення кадрів. Стратегічний план включає віхи для таких ініціатив. Такий підхід переводить МСП від короткострокового оперативного мислення до проактивного довгострокового розвитку, посилюючи їхню конкурентну перевагу.

Під час реалізації стратегічних ініціатив вирішальну роль відіграє корпоративна культура — сукупність переконань, норм і моделей поведінки, що поділяються всередині організації. Культура може стати як рушієм трансформації, так і серйозною перешкодою. Дослідження свідчать, що до 70% трансформаційних проєктів зазнають невдачі — часто через опір працівників або недостатньої залученості команди [18]. У малих бізнесах

із невеликими командами культура має негайний вплив: будь-який новий процес або політика буде прийнята (або відкинута) залежно від того, наскільки добре вона узгоджується з наявними цінностями та практиками підприємства.

Консультанти враховують фактори культури при розробці та впровадженні стратегічних змін, і часто починають з оцінки існуючої культури компанії (Таблиця 6). Наприклад, деякі МСП наголошують на сімейно-орієнтованій культурі підтримки, інші — на підприємницькому ризику та швидкому прийнятті

Таблиця 6

### Типи організаційної культури МСП та відповідні стратегії впровадження змін

| Тип культури                                             | Характеристики та консультативні рекомендації                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Орієнтована на стосунки (Сімейно-орієнтована)</b>     | Теплі особисті стосунки, неформальність.                                                                                                        |
|                                                          | Зміни повинні впроваджуватися поступово, акцентуючи увагу на турботі про кожного працівника.                                                    |
|                                                          | Робочі групи та командоутворювальні заходи сприяють підвищенню залученості.                                                                     |
| <b>Орієнтована на ризик (Підприємницька)</b>             | Готовність до ризиків, швидке прийняття рішень, але низький рівень документації.                                                                |
|                                                          | Важливо обґрунтувати формалізацію як прискорювач, а не «бюрократію».                                                                            |
| <b>Орієнтована на продукт/технології (Технократична)</b> | Орієнтація на продукт та інновації. Співробітники прагнуть навчатися новому, але може бути недостатньо уваги до «м'яких» аспектів (HR, сервіс). |
|                                                          | Консультанти повинні пов'язувати технологічні рішення з цінністю для клієнта.                                                                   |
| <b>Стиль стартапу («Хаотична свобода»)</b>               | Відсутність чіткої організаційної структури, залежність від індивідуальних героїв                                                               |
|                                                          | Консультанти повинні продемонструвати переваги структури (регламенти, KPI), не придушуючи креативність.                                         |

рішень, а деякі віддають перевагу технократичному підходу, орієнтованому на продукт. Жодна культура за своєю суттю не є «поганою», але про будь-які заплановані зміни необхідно повідомляти так, щоб вони узгоджувалися з існуючими цінностями організації. Якщо компанія пишається гнучкістю та мінімальною бюрократією, запровадження формальних процесів та структур звітності слід розглядати як спосіб вивільнити час для творчості, а не як жорсткі заходи з дотримання вимог. Якщо ж основною цінністю є клієнтоорієнтованість, то будь-які внутрішні зміни мають бути пов'язані з покращенням клієнтського досвіду.

Залучення співробітників є ключовим підходом до подолання культурних бар'єрів. Консультанти радять керівництву залучати співробітників до процесу прийняття рішень, наприклад, формуючи робочі групи з лінійних працівників для пропозицій щодо поліпшення, надаючи їм відчуття причетності. Коли співробітники бачать, що зміни впроваджуються «з ними, а не проти них», опір зменшується. Під час реалізації стратегії важливо донести «чому» до кожного члена команди — чому компанія обрала певний напрямок і як це вигідно співробітникам особисто, чи то через стабільність, кар'єрний ріст або нові можливості.

Водночас, коригування культури може стати необхідним, якщо існуючі норми суперечать стратегічним цілям. Це одне з найскладніших завдань, що вимагає часу і послідовності. Наприклад, у міру зростання компанії може знадобитися перехід від «хаотичної свободи» у стилі стартапу до більш структурованої та дисциплінованої операційної моделі. Консультанти рекомендують ініціювати культурні зміни з боку топ-менеджерів, а самі керівники повинні втілювати бажану поведінку. власним прикладом. Це може включати дотримання нових правил, активне використання нещодавно впровадженої CRM-системи або відкрите визнання помилок, залежно від конкретних культурних змін, які необхідно впровадити. Утвердження нових цінностей вимагає навчання та ефективної комунікації, зокрема через програми розвитку лідерства, історії успіху та нові організаційні ритуали, такі як зустрічі або програми визнання, що відображають бажану культуру. Однак культурна трансформація

не є процесом, що триває лише місяць; консалтингові послуги зазвичай підтримують ці зміни, фіксуючи «швидкі перемоги» та усуваючи напруженість, що виникає в процесі.

Зрештою, стратегічне управління в секторі МСП передбачає поєднання чіткого довгострокового планування з гнучким виконанням, що ґрунтується на сильній корпоративній культурі. Консультант, виконуючи роль фасилітатора, допомагає компанії зберігати орієнтацію на «велику картину», одночасно створюючи мости між її поточним станом і амбітними цілями на майбутнє. Коли місія чітко визначена, плани структуровані, а команда відповідає цінностям і цілям компанії, впровадження змін — чи то впровадження нових технологій, чи то вихід на нові ринки, чи то організаційна реструктуризація — стає значно успішнішим.

## **2.4. Основні аспекти антикризового консалтингу**

Малі та середні підприємства особливо вразливі до криз — як внутрішніх (дефіцит фінансів, конфлікти, втрата ключових клієнтів), так і зовнішніх (економічні спади, пандемії, регуляторні зміни). Антикризовий консалтинг зосереджується на своєчасному виявленні загроз, пом'якшенні їхніх наслідків і проведенні бізнесу крізь складні періоди з мінімальними втратами.

Діагностика кризи — це перший крок в антикризовому управлінні. Консультанти разом з керівництвом компанії аналізують тривожні ознаки, серед яких

- стійке падіння продажів на X% протягом декількох місяців;
- хронічний дефіцит грошових потоків;
- зростання простроченої кредиторської заборгованості;
- висока плинність ключових співробітників.

Важливо відрізнити тимчасові труднощі від системної кризи. Для цього необхідно провести швидкий аудит фінансового

стану (коефіцієнти ліквідності, структура боргу), ринкового позиціонування (втрата частки ринку), операційної ефективності (накопичення непроданих запасів) та зовнішніх факторів. Найчастіше криза проявляється у вигляді розривів у грошових потоках та зростаючого боргу, що заважає підприємству здійснювати своєчасні платежі. Класичний сценарій — компанія, яка на папері виглядає прибутковою, але має від’ємний грошовий потік, що призводить до неспроможності покрити витрати на заробітну плату та оренду. З огляду на те, що 82% малих підприємств зазнають краху саме через проблеми з грошовими потоками, рівень ліквідності стає одним із головних сигналів потенційної кризи.

Після визначення проблемних ділянок розробляється план реагування на кризу. Одним із перших кроків є скорочення витрат. Аналіз витрат допомагає визначити, які з них можна негайно ліквідувати або скоротити без шкоди для операційної діяльності. Це можуть бути надлишкові орендовані площі, неефективна реклама або послуги аутсорсингу, які можна було б тимчасово здійснювати власними силами. Витрати на заробітну плату часто є делікатним питанням, що вимагає оптимізації персоналу. Консультанти допомагають підприємствам у прийнятті зважених рішень, як-от визначення несуттєвих або надлишкових посад, переведення працівників на неповний робочий день або тимчасове скорочення заробітної плати замість звільнення. Мета полягає в зниженні фіксованих витрат до рівня, який бізнес може витримати в періоди зниження доходів, зберігаючи при цьому основну команду для майбутнього відновлення.

Водночас зусилля зосереджуються на збільшенні доходів і прискоренні оборотності. У разі скорочення попиту і відповідного падіння продажів, підприємства можуть вдаватися до антикризових маркетингових заходів — запускати акційні пропозиції, реалізовувати надлишкові запаси або переорієнтовувати зусилля на найбільш рентабельні клієнтські сегменти. Під час кризи підприємство може переглянути свою продуктову лінійку, зосередившись на товарах і послугах з високою маржинальністю



та швидким обігом, тимчасово відклавши довгострокові проекти. Консультант забезпечує зовнішній погляд і ділиться досвідом аналогічних кейсів МСП — зокрема, переходу від офлайн-до онлайн-продажів, оптимізації витрат через зміну постачальників або об'єднання з іншими компаніями для спільних закупок і отримання оптових знижок.

Якщо криза спричинена надмірною заборгованістю, ключовою стратегією стає перегляд умов із кредиторами. МСП зазвичай мають обмежені можливості рефінансування, тож необхідно вдаватися до реструктуризації боргу — подовження строків погашення, відтермінування сплати відсотків або зменшення штрафних санкцій. Банки та постачальники можуть бути більш відкритими до співпраці, якщо бачать чіткий план відновлення. Консультант допомагає підготувати переконливий план антикризового управління для кредиторів, підкріплений фінансовими прогнозами, включно з оновленим прогнозом руху грошових коштів з урахуванням скорочення витрат і змінених очікувань щодо продажів. У деяких випадках вдається залучити додаткове фінансування — наприклад, позики від власників бізнесу або участь у державних програмах підтримки МСП, які передбачають пільгові кредити чи гранти.

Під час пандемії COVID-19 багато урядів надавали пряму фінансову допомогу малому бізнесу, і консультанти відігравали ключову роль у допомозі підприємствам отримати ці кошти, що в багатьох випадках стало запорукою їхнього виживання.

Варто наголосити, що антикризові заходи необхідно впроваджувати оперативно, оскільки в умовах кризи час працює проти бізнесу. Тому консалтинг у таких ситуаціях часто набуває характеру жорсткого дорадництва, що передбачає негайне скорочення витрат і часом непопулярні рішення. Втім, рішучі дії підвищують шанси на стабілізацію. Після подолання гострої фази підприємство може знову зосередитися на зростанні. Якщо ж момент буде втрачено, криза може набути незворотного характеру.

Кризи бувають не лише фінансові, але й репутаційні. Скандал, пов'язаний з якістю продукту, негативна інформаційна кампанія в медіа чи соціальних мережах або конфлікт

із клієнтом, що набув широкого розголосу, можуть серйозно підірвати довіру до бренду та позначитися на всій діяльності підприємства. Для малих і середніх компаній, які значною мірою залежать від лояльності клієнтів та рекомендацій «з вуст в уста», репутаційні ризики є особливо критичними. Тому анти-кризовий консалтинг охоплює не лише фінансові аспекти, а й розробку та впровадження стратегій управління репутацією.

Одним із перших кроків є моніторинг інформаційного простору для своєчасного виявлення загроз. Консультант налаштовує інструменти для відстеження згадок про компанію в Інтернеті та збирає відгуки клієнтів. Якщо з'являється негативний контент — наприклад, критичний відгук, стаття або публікація в соціальних мережах — час реагування має вирішальне значення. Принципи кризового PR включають прозорість, швидкість та емпатію. Консультанти допомагають підготувати публічні заяви або відповіді, які визнають проблему (якщо вона має місце), вибачаються за будь-які незручності та окреслюють коригувальні дії. Наприклад, якщо невеликий ресторан стикається з вірусною реакцією через порушення гігієни, необхідно негайно і прозоро відреагувати. Це може бути тимчасове закриття на час перевірки, перекваліфікація персоналу, запрошення незалежних аудиторів та публічне інформування про ці коригувальні кроки. Мовчання або захисне заперечення лише посилює репутаційні збитки.

Управління ситуаціями з «чорним PR» — коли негативна інформація перебільшується або цілеспрямовано поширюється конкурентами — потребує тактовності. Надання фактичних контраргументів із посиланням на авторитетні джерела є ключовим. Консультант може залучити до захисту репутації галузевих експертів або лояльних клієнтів, готових публічно підтримати компанію. В окремих випадках найкращою стратегією є проактивне інформування. Наприклад, якщо компанія виявляє потенційний дефект у партії продукції, добровільне відкликання до появи скарг може, всупереч очікуванням, зміцнити довіру клієнтів. Така прозорість часто сприймається позитивно, оскільки споживачі цінують чесність.

Окрім негайної реакції на кризу, репутаційний консалтинг передбачає і довгострокову роботу над формуванням бренду. Сильна репутація діє як своєрідна «подушка безпеки», що допомагає пережити окремі негативні події. Консультанти часто рекомендують навіть малим підприємствам інвестувати в залучення громади та корпоративну соціальну відповідальність (CSR). Це може включати участь у місцевих благодійних ініціативах, екологічних кампаніях або відкриту комунікацію з місцевою спільнотою. У добу соціальних мереж позитивні історії про малі бізнеси, що діють етично чи підтримують добрі справи, швидко поширюються й сприяють формуванню позитивного іміджу.

У разі загострення репутаційної кризи внутрішня комунікація так само важлива, як і зовнішня. Співробітники повинні розуміти позицію компанії, щоб донести єдине повідомлення до клієнтів і партнерів. Внутрішні брифінги, сесії запитань і відповідей з керівництвом та чіткі інструкції щодо того, «що говорити», допомагають запобігти паніці та дезінформації в колективі. У таких випадках консультант часто бере на себе роль як зовнішнього речника, так і менеджера з внутрішніх комунікацій, дозволяючи керівництву компанії зосередитися на основній діяльності.

На жаль, не всі кризи можна вирішити за допомогою стратегій виходу з кризи, і в деяких випадках доводиться вдаватися до крайніх заходів. Ліквідація або реорганізація бізнесу є завершальним етапом антикризового консалтингу, коли всі інші варіанти вичерпані. Консультанти допомагають бізнесу вибрати найменш шкідливий спосіб дій і провести процес належним чином з юридичної та фінансової точки зору.

Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою (через банкрутство). У разі добровільної ліквідації консалтингові послуги включають розробку плану врегулювання з кредиторами, забезпечення відповідності процедури звільнення працівників вимогам законодавства, а також ліквідацію активів (наприклад, обладнання та товарно-матеріальних цінностей) для максимального погашення боргів. Крім того,

важливим є належне закриття юридичної особи, щоб уникнути виникнення будь-яких непогашених зобов'язань для власників. У випадку банкрутства (якщо це передбачено місцевим законодавством для МСП), консультант працює разом з арбітражним керуючим, представляючи інтереси власників і шукаючи шляхи збереження максимальної частини майна — через укладення мирової угоди з кредиторами або організацію продажу бізнесу новим інвесторам. Основною метою є мінімізація фінансових втрат для власників та уникнення юридичних ускладнень, зокрема особистої відповідальності, якщо це передбачено законодавством.

Реорганізація, з іншого боку, має на меті збереження життєздатних частин бізнесу при реструктуризації власності або корпоративної структури. Одним із можливих підходів є злиття або придбання (M&A). Консультант може допомогти у пошуку інвестора або більшої компанії, готової поглинути активи проблемного МСП. Для власника це є можливістю врятувати бізнес, навіть якщо це вимагає втрати незалежності, тоді як для інвестора це надає доступ до цінних активів або частки ринку за зниженою ціною. Добре структурована угода — чи то через частковий продаж акцій, повне придбання, чи інтеграцію бізнесу — часто є кращою альтернативою банкрутству. Реорганізація також може включати розподіл компанії, наприклад, шляхом виділення неприбуткової дивізії в окрему юридичну одиницю і її закриття, в той час як прибутковий основний бізнес продовжує працювати з «чистого аркуша». Такі рішення потребують ретельного юридичного аналізу, але можуть допомогти позбутися фінансових зобов'язань та сприяти ефективному відновленню.

Інший сценарій передбачає фінансове оздоровлення під зовнішнім управлінням. Деякі юрисдикції дозволяють МСП, що перебувають у скрутному фінансовому становищі, вводити тимчасову адміністрацію, тобто накладати мораторій на платежі, намагаючись відновити платоспроможність під судовим наглядом. Консультант бере на себе роль кризового менеджера, розробляє план реструктуризації боргів і представляє його кредиторам. Якщо план схвалюється, компанія має певний період

для відновлення, після чого контроль над нею повертається до власників. Цей шлях складний, але дає можливість уникнути повного закриття підприємства.

Незалежно від підходу — ліквідація чи реорганізація — цей процес часто є емоційно складним для власників, адже йдеться про компанію, яку вони будували роками. Тому антикризовий консалтинг передбачає також психологічну підтримку. Окрім надання рекомендацій суто економічного характеру, консультант часто виступає в ролі довіреної особи, допомагаючи власникам бізнесу пройти цей складний етап і зберегти свою професійну репутацію для майбутніх проектів. Зрештою, невдалий бізнес не означає кінець кар'єри; проаналізувавши помилки та засвоївши уроки, багато підприємців продовжують запускати нові проекти. Мета консалтингу полягає в тому, щоб вихід з кризи, навіть у її найжорсткішій формі, відбувся з мінімальними втратами для людей і з цінними висновками на майбутнє.

## **РОЗДІЛ 3.**

# **МЕТОДОЛОГІЯ КОМПЛЕКСНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ**

### **3.1. Передумови розробки методології**

Практика бізнес-консалтингу в секторі малих та середніх підприємств показує, що поверхневі покращення в одній з сфер — маркетингу, фінансах чи людських ресурсах (див. розділ 2.1) — рідко призводять до стійких результатів. Багато підприємств продовжують функціонувати в режимі антикризового управління, коли кожне нове ускладнення — чи то зниження продажів, нестача персоналу або зростання витрат — вирішується за допомогою миттєвих заходів. Однак такий фрагментарний підхід часто веде до того, що незабаром виникає нова проблема. Власники МСП, маючи обмежені ресурси, схильні фокусуватися на найбільш актуальних питаннях. Але без комплексних змін цей реактивний підхід ослаблює всю систему: виникають вузькі місця, зростає навантаження на окремих співробітників, і бізнес стає більш вразливим до ринкових коливань.

Це питання неодноразово виникало на практиці. Наприклад, у проєкті, спрямованому на роздрібну торгівлю (назвемо його «Клієнт 1»), підприємець неодноразово звертався за консалтинговою допомогою для вирішення окремих проблем: спочатку для маркетингу (як запустити акцію до свят), потім для управління складом (як покращити відстеження товарних запасів), а пізніше для набору персоналу для нового магазину. Кожне втручання забезпечувало локальні покращення ефективності: залучення більшої кількості клієнтів під час акційного періоду, оптимізація управління запасами та набір додаткових продавців. Однак, коли бізнес розширився на чотири нові магазини, відсутність системного підходу призвела до хаосу. Стає

все складніше централізовано контролювати фінанси та запаси, співробітникам бракує чітких інструкцій, а маркетингові зусилля стали випадковими, обмеженими лише акційними періодами. В результаті, бізнес зіткнувся з проблемами якості обслуговування та різким зростанням витрат через відсутність єдиної стратегії, скоординованого бюджету та чіткої HR-політики.

Подібні приклади підкреслюють ризик покладання лише на ізольовані рішення. Без комплексної реалізації МСП потрапляють в пастку короткострокових циклів вирішення проблем, не зумівши побудувати міцну основу для майбутнього зростання. Тому дане дослідження зосереджується на голістичній методології бізнес-консалтингу, яка охоплює чотири ключові напрямки: маркетинг, управління людськими ресурсами, фінанси та операційну (адміністративну) діяльність, включаючи автоматизацію та управління документами.

Одним з концептуальних джерел натхнення для цього підходу є модель адміністративного управління, вперше викладена в роботах Р.Л. Хаббарда, яка акцентує увагу на чіткій ієрархії прийняття рішень, структурованому розподілі ролей і детальному відстеженні результатів. У поєднанні з сучасними інструментами, такими як CRM-системи, цифровий маркетинг і аналітика даних, ця модель дає сильний синергійний ефект.

Для початку важливо відповісти на питання: Чому консалтинг у окремих сферах є менш ефективним?

Найочевиднішою причиною є відсутність чітко визначеної довгострокової стратегії у МСП. Коли консультант зосереджується виключно на маркетинговому завданні, наприклад, на створенні рекламної кампанії в соціальних мережах, без урахування факторів кадрової політики (хто буде працювати з новими клієнтами) або фінансової стабільності (чи є бюджет на широкомасштабне просування і чи є кредит на розширення запасів фінансово життєздатним), вплив часто виявляється короткостроковим.

Інша причина в тому, що будь-яке значне покращення в одній сфері може спричинити напругу в іншій. У випадку з «Клієнтом 1», наприклад, раптове збільшення обсягів продажів призвело до необхідності термінового поповнення запасів

і додаткового залучення персоналу, що в кінцевому підсумку призвело до кризи грошових потоків через брак часу і ресурсів для систематичного планування.

Опір змінам — ще один важливий фактор. Коли власники або працівники підприємства не бачать, як вирішення конкретної проблеми узгоджується із загальною стратегією розвитку, вони, швидше за все, чинитимуть опір або відкладатимуть впровадження змін. Комплексний підхід — від діагностики до виконання та контролю — забезпечує чітку дорожню карту, де кожна дія логічно пов'язана з ширшими цілями.

Крім того, внутрішні конфлікти між відділами (або навіть між керівником і бухгалтером) часто є наслідком недостатньо продуманої організаційної структури. Якщо консультант концентрується тільки на фінансових питаннях, ігноруючи важливість управління персоналом та організаційної структури, впровадження системи управлінського обліку може зустріти опір з боку співробітників. Вони можуть не бути готовими до нових вимог звітності або не розуміти, яку роль вони мають у цій новій системі. В результаті, навіть якщо система не працює належним чином, власник бізнесу може дійти висновку, що «консалтинг не спрацював». Насправді проблема полягає у тому, що зміни в одній сфері без комплексного підходу лише посилюють існуючий дисбаланс.

Це розуміння стало основною передумовою для створення інтегрованої методології, яка передбачає комплексний підхід до всіх ключових аспектів бізнесу (стратегії, фінансів, персоналу, маркетингу та операційної діяльності). Такий підхід забезпечує масштабоване та стійке зростання, яке підтримується чітко вимірюваними ключовими показниками ефективності (KPI).

### **3.2. Структура та логіка методології**

Розроблена модель консалтингу базується на чотирьох ключових етапах:



1. Діагностика.
2. Стратегічне планування.
3. Впровадження.
4. Моніторинг та коригування.

Кожен етап тісно пов'язаний з попереднім і формує основу для наступного. На практиці ці етапи можуть проходити циклічно — наприклад, після досягнення проміжних цілей може знадобитися уточнення стратегії або додаткова діагностика. Однак дотримання загальної послідовності має вирішальне значення для уникнення поширених помилок, пов'язаних з фрагментарними покращеннями. Наприклад, запуск масштабної рекламної кампанії без попередньої оцінки фінансової моделі та структури управління може призвести до фінансових втрат.

### ***3.2.1. Крок 1: Діагностика***

На цьому початковому етапі консультант збирає найповнішу картину поточного стану компанії. Застосована методологія поєднує структуровані інтерв'ю з власником бізнесу та ключовими співробітниками (керівниками відділів продажу, маркетингу, головними бухгалтерами тощо) з аналізом фінансових та операційних даних.

Багато малих та середніх підприємств ведуть облік вручну або в Excel, що робить збір даних ретельним процесом, що потребує перевірки. Визначаються ключові показники ефективності (KPI), зокрема динаміка доходів, рівень рентабельності, коефіцієнти конверсії вхідних запитів, середня вартість транзакцій, плинність кадрів, витрати на рекламу та рівень запасів.

Наприклад, у випадку з «Клієнтом 1» початковий щомісячний дохід становив приблизно 115 000 грн., хоча цифри дещо відрізнялися залежно від джерела інформації. Однак облік продажів і запасів був неузгодженим, що призводило до неефективності. Перші етапи діагностики виявили значний дисбаланс між обсягами закупівель та фактичними продажами, відсутність контролю за дебіторами та неформальну маркетингову

стратегію, що ґрунтувалася переважно на прямій комунікації з постійними клієнтами.

Одночасно консультант створює карту ключових бізнес-процесів, від закупівель до кінцевого продажу та обслуговування клієнтів. Для візуалізації обов'язків та робочих процесів зазвичай використовуються методологія BPMN (Business Process Model and Notation — модель і нотація бізнес-процесів) або адаптовані блок-схеми. Це дозволяє виявити вузькі місця або «сліпі зони», наприклад, випадки, коли запит клієнта втрачається між двома операційними етапами.

Після діагностичного етапу складається підсумковий звіт, який відображає:

- поточний фінансовий стан, включаючи сезонність та структуру витрат;
- поточну ефективність маркетингу, включаючи використані інструменти, коефіцієнти конверсії та знання аудиторії;
- структуру робочої сили, включаючи кількість працівників, моделі компенсації та плинність кадрів;
- рівень систематизації бізнесу, наприклад, процеси документообігу, автоматизації, регламенти та організаційна структура.

Таблиця 7

### Приклад діагностичного бенчмаркінгу для «Клієнта 1»

| Показник             | Поточне значення                              | Цільовий показник        |
|----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
| Щомісячний дохід     | 115,000 UAH                                   | 400,000–500,000 UAH      |
| Кількість магазинів  | 1                                             | 3–4                      |
| Рівень автоматизації | Мінімальний                                   | Середній/Високий         |
| Плинність кадрів     | Не застосовується (немає найманого персоналу) | <10% з ростом персоналу  |
| Витрати на рекламу   | ~2% від доходу                                | 5–7% (з урахуванням ROI) |

На цьому етапі консультант часто готує порівняльну таблицю «поточних показників ефективності» з «потенційними цілями» (Таблиця 7), що дозволяє власнику бізнесу оцінити можливості для зростання.

У більш складних проектах додається PESTEL-аналіз для оцінки зовнішніх факторів, а також проводиться поглиблена оцінка корпоративної культури через опитування співробітників і структуровані інтерв'ю. Однак головна мета діагностичного етапу залишається незмінною: сформулювати об'єктивну картину поточного стану бізнесу та визначити пріоритетні напрямки для його вдосконалення.

### **3.2.2. Крок 2: Стратегічне планування**

На основі результатів діагностики консультант працює з власником бізнесу (або топ-менеджментом) над визначенням стратегічних орієнтирів. Навіть для малого бізнесу корисно чітко визначити місію (призначення компанії та цінність, яку вона надає клієнтам) і загальне бачення майбутнього. Наприклад, у випадку з «Клієнтом 1» місія була сформульована наступним чином: *«Надавати якісні та доступні продукти для здорового способу життя жителям регіону, використовуючи зручні канали продажів і якісний сервіс»*. Бачення: *«До 2024 року розширити мережу до чотирьох магазинів у регіоні, забезпечити єдині стандарти обслуговування, розширити асортимент продукції»*.

Для деяких підприємців місія та бачення можуть здаватися простою формальністю, але на практиці вони слугують моральним орієнтиром у прийнятті рішень — визначають, на які компроміси йти, куди розширюватися, яких партнерів обирати та як позиціонувати бізнес на ринку.

Наступним кроком є встановлення вимірюваних, обмежених у часі цілей. На фінансовому рівні: *«Збільшити щомісячний дохід до 400 000 грн протягом 12 місяців, підвищити рентабельність з 10% до 15%»*. У сфері маркетингу: *«Розширити клієнтську базу до 200 000 контактів, забезпечити, щоб*

*протягом трьох місяців щонайменше 30% клієнтів здійснили повторні покупки». У сфері HR: «Найняти чотирьох продавців, розробити систему KPI та знизити плинність кадрів до рівня нижче 10% протягом року».*

Найефективнішими інструментами для постановки цілей є OKR (цілі та ключові результати) або традиційна система KPI (ключові показники ефективності). Важливо, щоб кожна ціль відповідала критеріям SMART — була конкретною, вимірюваною, досяжною, актуальною та обмеженою в часі.

Консультант допомагає власнику бізнесу визначити реалістичні фінансові цілі. Наприклад, якщо мета полягає в «збільшенні виручки в чотири рази за рік», це вимагає ретельного планування маркетингового бюджету, виділення ресурсів на відкриття нових точок, створення ефективної організаційної структури, налагодження системи звітності та навчання співробітників. Таким чином, визначені цілі стають основою для подальшого розроблення детального плану дій.

Типовою перешкодою для масштабування є недостатнє планування фінансових або людських ресурсів. Якщо стратегія включає відкриття трьох нових магазинів, необхідно заздалегідь підготуватися — укласти угоди оренди, забезпечити необхідні рівні запасів та узгодити умови з постачальниками. Якщо маркетингова стратегія передбачає агресивну онлайн-кампанію, консультант оцінює, чи має компанія необхідний бюджет та технічну інфраструктуру (CRM, вебсайт, контент-стратегію).

На цьому етапі також розробляється карта ризиків, яка визначає потенційні загрози, такі як затримки платежів постачальників, труднощі з наймом персоналу або репутаційні ризики від конкурентів. Для кожної загрози розробляються плани на випадок непередбачених обставин. У періоди економічної нестабільності (наприклад, під час криз) такий антикризовий сценарій може захистити бізнес від неочікуваних труднощів.

Наприклад, у одному проекті клієнт хотів запустити масштабну SMS-кампанію та офлайн-рекламу. Однак маркетинговий бюджет становив менше 2% від доходу, і через відсутність належного обліку власник не був впевнений, чи зможе компанія

витримати тривалу рекламну кампанію. Разом було розроблено поетапний бюджет, спочатку запустивши таргетовану онлайн-рекламу, а потім офлайн-промоції під час пікових періодів попиту. Такий гнучкий підхід зберіг ресурси, забезпечивши зростання доходу без критичних ризиків ліквідності.

Стратегічний план деталізується у формі «дорожньої карти» або матриці, яка визначає відповідальність та терміни виконання. Наприклад, маркетолог відповідає за створення контент-плану та залучення клієнтів, менеджер з операцій контролює відкриття магазинів і управління запасами, бухгалтер забезпечує своєчасну фінансову звітність, а власник бізнесу приймає стратегічні рішення та відслідковує ключові показники ефективності.

На цьому етапі консультант може також порекомендувати формування спеціалізованих проєктних команд, зокрема для масштабних впроваджень, таких як нова CRM-система або повна організаційна реструктуризація. Це забезпечує прозоре поєднання стратегії з регулярними зустрічами, форматами звітності та показниками успіху для кожної сфери.

### ***3.3.3. Крок 3: Реалізація (комплексне покращення бізнес-процесів)***

Після проведення ретельної діагностики та розробки стратегічного плану розвитку починається наймасштабніший і найбільш ресурсномісткий етап — впровадження комплексних змін. На відміну від ізольованих покращень, спрямованих на одну сферу (наприклад, маркетинг або рекрутинг), цей етап зачіпає всі ключові аспекти діяльності компанії. Практичний досвід показує, що тільки такий масштабний підхід дозволяє малим і середнім підприємствам (МСП) досягти значних проривів — наприклад, вчетверо збільшити дохід, різко підвищити лояльність клієнтів і створити основу для сталого зростання.

***1. Логіка комплексного впровадження: від планів до оперативних дій***

У процесі стратегічного планування компанія встановлює масштабні цілі (зростання доходів, розширення асортименту продукції, відкриття нових торгових точок або філій, скорочення витрат тощо) та розподіляє обов'язки між ключовими співробітниками. Однак власники МСП часто намагаються перетворити ці цілі на конкретні операційні кроки.

Тому, в рамках методології консалтингу, впровадження передбачає:

1. Розробку детальних планів дій з розподілом обов'язків, термінів та необхідних ресурсів, узгоджених із загальною стратегією.

2. Налагодження міжфункціональних бізнес-процесів, що охоплюють маркетинг, управління персоналом, фінанси та операційну діяльність.

3. Створення системи координації (регулярні зустрічі, звітність, інтегровані ключові показники ефективності) для того, щоб гарантувати, що кожна функція узгоджується з потребами та результатами суміжних функцій та враховує їх.

Такий підхід можна порівняти з оркестром, де стратегія виконує роль партитури, а окремі бізнес-підрозділи (або напрямки консалтингу) виконують роль окремих інструментів. Якщо кожен з них грає незалежно, то в результаті виходить хаос, але при правильній координації вони створюють «симфонію» зростання.

## ***2. Маркетинговий блок: від разових акцій до систематичного залучення клієнтів***

На етапі реалізації маркетинг виходить за рамки простого збільшення продажів. У комплексному підході маркетинг слугує сполучною ланкою між продукцією (або послугами) компанії, її фінансовими можливостями та очікуваннями ринку. На практиці цей процес розгортається наступним чином:

На етапі розробки стратегії власник бізнесу формує загальне бачення — визначає цільовий сегмент споживачів, розподіляє бюджет на просування та обирає канали (онлайн, офлайн, співпраця з відомими брендами). Тепер, під час реалізації, команда маркетингу (або консультант, який відповідає за напрямки маркетингу) розробляє більш детальний план:

- Контент-стратегію для соціальних мереж і кампаній електронною поштою/SMS, включаючи календар публікацій, ключові повідомлення та рекламні заходи на свята.
- Географічний таргетинг — визначення, де запускати зовнішню рекламу і де зосередити таргетовану рекламу (Facebook, Instagram, локальні додатки для обміну повідомленнями).
- Аналітика та перевірка гіпотез — перед значним розширенням асортименту або відкриттям нових магазинів, оцінка потенційної конверсії, реакції споживачів на новий бренд тощо.

Наприклад, в одному з проєктів, коли «Клієнт 1» планував відкрити чотири торгові точки одночасно, виник ризик надмірного розпорошення маркетингових ресурсів. Було прийнято рішення спочатку протестувати рекламу на невеликій території (два сусідні міста) і виміряти показники ефективності (середня вартість покупки, коефіцієнт конверсії, залучення клієнтів). Після місяця тестування стало зрозуміло, що офлайн-реклама була більш ефективною в містах з населенням до 50 000 осіб (через меншу конкуренцію), тоді як таргетована реклама в соціальних мережах була кращою у більших містах. Ці висновки пізніше були використані для формування більш масштабного медіа-плану.

Систематичний розвиток маркетингу також передбачає впровадження програми лояльності — бонусні картки, накопичувальні бали, персоналізовані пропозиції. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, де повторні покупки (утримання клієнтів) часто є основним джерелом прибутку.

Консультант:

1. Аналізує життєвий цикл клієнта — як часто клієнти повертаються, середню вартість покупки та продуктивні вподобання.

2. Розробляє «сходи лояльності» — невеликі винагороди або знижки після другої покупки, VIP-програми для постійних клієнтів, спеціальні акції для рефералів.

3. Створює канали для збору зворотного зв'язку (опитування, короткі SMS-опитування або анкетування в точках продажу).

За результатами консалтингової практики, витрати на залучення клієнтів (CAC) у середньому в 5–7 разів перевищують витрати на утримання наявних. Тому особлива увага приділяється управлінню негативним досвідом клієнтів і роботі зі скаргами, адже саме ці фактори мають найбільший вплив на рівень лояльності.

На етапі впровадження формується протокол реагування на кризові ситуації: визначаються процедури опрацювання скарг щодо якості, призначаються відповідальні за взаємодію з негативними коментарями в соціальних мережах, встановлюються прозорі правила повернення та обміну товарів.

Згідно з дослідженням Bain & Company (2021), понад 75% клієнтів, які отримали швидке та задовільне вирішення проблеми, готові знову скористатися послугами компанії, навіть якщо перший досвід був негативним.

Після створення базової системи маркетингу консультант допомагає масштабувати її в онлайн-простір. Для роздрібного бізнесу це може бути запуск повноцінного інтернет-магазину або інтеграція з великими маркетплейсами (такими як Rozetka, Prom тощо), підключеними до CRM-системи. Важливо заздалегідь спланувати логістику та управління запасами, щоб уникнути реклами товарів, яких немає в наявності.

Таким чином, на етапі впровадження маркетинг перетворюється з набору ізольованих кампаній на цілісну екосистему, взаємопов'язану з іншими бізнес-функціями (HR, фінанси, операційна діяльність).

### ***3. Управління людськими ресурсами: структурування робочої сили для забезпечення зростання***

Дослідження, зокрема Thirst HR Statistics (2025), показують, що людський фактор часто стає однією з найважливіших проблем під час розширення бізнесу. Підприємець може розробити сильну стратегію і найняти висококласного маркетолога, але без структурованої кадрової політики, систематичних процесів найму, навчальних програм і механізмів мотивації зростання може швидко перетворитися на хаос.

МСП на етапі масштабування часто потребують найму великої кількості працівників за короткий проміжок часу. Для



«Клієнта 1» це означало формування команд для чотирьох нових магазинів як доповнення до офісного персоналу. На практиці реалізація HR-ініціатив передбачає

1. Розробку чітких описів посадових обов'язків, визначення необхідних компетенцій, досвіду та особистих якостей. Такі описи повинні відповідати стратегічним цілям бізнесу (наприклад, акцент на навичках «продажі + обслуговування клієнтів»).

2. Вибір ефективних каналів рекрутингу: спеціалізовані платформи вакансій, соціальні мережі, офлайн-ярмарки вакансій, реферальні програми, що пропонують бонуси за успішну рекомендацію кандидатів.

3. Проведення структурованих співбесід та оцінка кандидатів на основі таких критеріїв, як комунікативні навички, лояльність до бренду та вміння працювати із запереченнями.

Впровадження системного онбордингу знижує плинність кадрів на 30–50%. Дослідження та практика компаній показують, що структурована адаптація (наставництво, чіткі інструкції, регулярний зворотній зв'язок) протягом перших 7–10 днів підвищує ймовірність утримання співробітників у 1,5–2 рази порівняно з хаотичним підходом «пливи або потони».

Оцінка ефективності переходить від суб'єктивних оцінок до об'єктивних ключових показників ефективності (KPI). Наприклад:

- Працівники відділу продажів: отриманий дохід, середня вартість покупки, кількість позитивних відгуків від клієнтів, відсоток виконання планових показників продажів.
- HR-фахівці: час, необхідний для заповнення вакансій, плинність кадрів під час випробувального терміну, відсоток співробітників, які пройшли навчальні модулі.
- Керівники відділів: досягнення планових показників продажів, дотримання дедлайнів проектів, реалізація стратегічних ініціатив.

Під час етапу впровадження консультант структурує сесії оцінювання результатів, наприклад, короткі 15-хвилинні щомісячні зустрічі та розгорнуті щоквартальні оцінювання ключових показників ефективності (KPI). Також удосконалюються

моделі компенсації, зокрема шляхом запровадження гібридної системи винагороди — коли частина бонусу прив'язується до командних результатів (наприклад, зменшення кількості дефектів продукції, зростання задоволеності клієнтів), а частина — до індивідуальних досягнень.

Практичний приклад: якщо торговий представник перевищує план продажів на 10%, він отримує бонус до заробітної плати у розмірі 5%. Однак у разі зростання кількості скарг клієнтів щодо якості обслуговування вище допустимого рівня бонус зменшується. Така система заохочує працівників підтримувати баланс між «кількістю» (результативністю продажів) і «якістю» (досвідом клієнтів).

На цьому етапі ключову роль відіграє формування або розвиток корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення. Консультанти зазвичай ініціюють спеціалізовані навчальні програми, адаптовані до різних рівнів персоналу: тренінги з технік продажів для frontline-співробітників, розвиток лідерських компетенцій для менеджерської ланки та майстер-класи з управління змінами для топ-менеджменту. У разі імплементації структурованих адміністративних моделей управління (наприклад, систем, заснованих на концепції Р.Л. Хаббарда чи аналогічних методологіях), критично важливими стають цілеспрямоване навчання персоналу, роз'яснення логіки нових процедур та демонстрація їхнього впливу на операційну діяльність, що забезпечує ефективну адаптацію колективу до змін.

Ефективним інструментом у цьому процесі є система внутрішньої комунікації, яка може включати: короткі п'ятихвилинні командні збори на початку кожної зміни з метою окреслення ключових завдань на день; внутрішні чати або корпоративні портали для обміну новинами компанії та відзначення досягнень працівників; програми визнання, зокрема нагороди на кшталт «Працівник місяця». Дослідження компанії Gallup послідовно засвідчують, що високий рівень залученості працівників підвищує продуктивність на 14–20% та знижує рівень плинності кадрів на 25–30%. Впровадження таких структурованих HR-практик забезпечує стабільне зростання бізнесу, не

допускаючи дезорганізації операційної діяльності та високих показників кадрових втрат.

#### **4. Фінансовий менеджмент: облік, бюджетування та контроль ризиків**

Впровадження змін вимагає суворої фінансової дисципліни, інакше масштабні кампанії з рекрутингу та маркетингу можуть призвести до неконтрольованих витрат. В рамках консалтингу, що базується на комплексному підході, створюється надійна система управлінського обліку та бюджетування.

Значна частина МСП обмежує свій фінансовий моніторинг податковою звітністю і не відстежує ключові показники ефективності в режимі реального часу. На етапі впровадження консультант:

1. Визначає ключові категорії доходів та витрат для кожного магазину, сегменту послуг та маркетингової кампанії.

2. Налаштовує фінансові звіти (P&L, Cash Flow, Баланс) щонайменше раз на місяць, а в деяких випадках щотижня, якщо бізнес працює в умовах високої волатильності ринку.

3. Автоматизує збір даних за допомогою хмарних сервісів (наприклад, інтеграція з 1С, QuickBooks або локальними ERP-системами). У випадку з «Клієнтом 1» було впроваджено систему електронного документообігу, а також автоматизовану звітність, синхронізовану з системою фіскальних касових апаратів, щоб уникнути необхідності ручного введення даних.

Наприклад, якщо стратегічний план передбачає маркетинговий бюджет у межах 5–7% від доходу, а витрати на оренду — не більше 15%, будь-яке відхилення від зазначених лімітів активує механізм коригування: перегляд цінової політики, пошук економічно вигідніших локацій або перерозподіл бюджету. Аналогічно здійснюється моніторинг фінансових KPI: якщо дохід досягає запланованого рівня у 440 000 грн на місяць, але загальні витрати зростають до 150 000 грн, кінцева маржа прибутку може виявитися нижчою за очікувану. У таких випадках консультант здійснює додатковий аналіз витрат з метою виявлення джерела їх зростання (наприклад, розширення штату чи неефективні маркетингові вкладення) та спільно з власником бізнесу розробляє стратегії оптимізації.

Згідно з таблицею 8, доходи від промо-акцій перевищили очікування, однак це зумовило і зростання витрат. Незважаючи на загальне зростання прибутку, категорія «інші витрати» показала несподіване збільшення. Це є сигналом для керівництва та консультанта щодо необхідності проаналізувати склад витрат: які з них були критично важливими (наприклад, витрати на програмне забезпечення або обладнання), а які потенційно можна було відкласти чи оптимізувати за ціною.

У разі активного масштабування МСП можуть звертатися до кредитних ліній або зовнішніх інвесторів. На етапі реалізації проекту консультант сприяє оптимізації взаємодії з постачальниками (зокрема шляхом домовленостей про відстрочку платежів), орендодавцями та фінансовими установами, щоб

Таблиця 8

**Приклад планового бюджету порівняно  
з фактичним звітом (умовні дані)**

| <b>Показник</b>                            | <b>План<br/>(місяць)</b> | <b>Фактично<br/>(місяць)</b> | <b>Відхи-<br/>лення</b> | <b>Коментар</b>                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Виручка<br>(грн)                           | 400,000                  | 440,000                      | +10%                    | Промо-кампанії<br>пройшли краще,<br>ніж очікувалося          |
| Маркетинг<br>(грн)                         | 24,000                   | 32,000                       | +33%                    | Впроваджено до-<br>даткові маркетин-<br>гові канали          |
| Фонд оплати<br>праці (грн)                 | 50,000                   | 52,000                       | +4%                     | Найняли додатко-<br>вого стажера                             |
| Оренда (грн)                               | 40,000                   | 40,000                       | 0%                      | —                                                            |
| Інші витра-<br>ти (грн)                    | 30,000                   | 38,000                       | +26%                    | Придбано програм-<br>не забезпечення та<br>офісне обладнання |
| Всього ви-<br>трат (грн)                   | 144,000                  | 162,000                      | +12.5%                  | —                                                            |
| <b>Прибуток<br/>до оподат-<br/>кування</b> | <b>256,000</b>           | <b>278,000</b>               | <b>+8.6%</b>            | <b>Маржа прибутку<br/>зросла з 63% до<br/>63,2%.</b>         |

запобігти розривам у грошових потоках. Наприклад, якщо рівень запасів зростає зі 100 000 грн до 400 000 грн (як у кейсі «Клієнта 1»), надзвичайно важливо грамотно структурувати графік розрахунків із постачальниками з метою уникнення блокування оборотного капіталу.

Для компаній, що планують міжнародну експансію або масштабні інвестиції, консалтингові послуги охоплюють фінансове моделювання (прогнози руху грошових коштів, прогнозування обсягів продажу) та підготовку презентацій для потенційних інвесторів. Водночас навіть у локальних роздрібних операціях розрахунок окупності інвестицій (ROI) для кожної витрати — чи то оновлення торгової площі, закупівля товару великим оптом, чи сезонна реклама з високим бюджетом — залишається критично важливим.

### **5. Операційна діяльність: автоматизація та реорганізація процесів**

Як зазначалося раніше, чимало МСП роками працюють вручну або покладаються на найпростіші інструменти, такі як Excel чи паперовий облік. При впровадженні комплексних змін стає зрозуміло, що досягти запланованих темпів зростання без цифровізації та спрощення процесів (реінжинірингу) складно.

Поширений підхід передбачає допомогу консультанта у виборі та впровадженні CRM-системи (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами) для відстеження клієнтів, моніторингу повторних продажів і зберігання контактної інформації для проведення маркетингових кампаній. Паралельно докладаються зусилля для стандартизації управління запасами та автоматизації видачі рахунків-фактур, квитанцій та електронних звітів. Це особливо важливо для компаній з декількома магазинами, де в режимі реального часу можна бачити рівень запасів на кожному об'єкті, щоб швидко перерозподілити продукцію в разі потреби.

Практичний приклад: «Клієнт 1» підписав контракт із зовнішнім спеціалістом з бухгалтерського обліку, одночасно впроваджуючи систему управління запасами, інтегровану з фіскальним касовим апаратом. Це дозволило в режимі реального часу відстежувати рівень запасів і товарообіг на кожний

точці, визначати товари, що користуються найбільшим попиту, і приймати більш обґрунтовані рішення про закупівлю. До впровадження цієї системи власник бізнесу міг оцінювати запаси лише ретроспективно, що часто призводило до дефіциту запасів або надмірної кількості непроданих товарів.

Концепція реінжинірингу зосереджена на аналізі ключових процесів — таких як обслуговування клієнтів у магазині, обробка замовлень онлайн, отримання поставок і документообіг — з метою усунення зайвих кроків, непотрібних погоджень і дублювання зусиль. Результати документуються у вигляді нормативних документів, контрольних списків та інструкцій, але найважливішим аспектом є забезпечення розуміння працівниками та керівництвом, чому ці зміни впроваджуються і як виміряти їхню ефективність.

Ключові показники для оцінки операційної ефективності включають:

- Час обслуговування: Час, необхідний від запиту клієнта до остаточного розрахунку. Якщо цей процес займає 15–20 хвилин, це стає неприйнятним для роздрібного магазину, де цільовий покупець очікує швидкої транзакції.
- Рівень помилок/повернень: Такі проблеми, як браковані товари, загублені чеки або неправильні платежі. Застосовуються Lean (мінімізація втрат і підвищення цінності для клієнта) та Кайдзен (безперервне покращення процесів за участі всіх співробітників), що дозволяє командам регулярно аналізувати та покращувати продуктивність.
- Система контролю якості: Включає спостереження (де це можливо), таємних покупців та опитування клієнтів.

Впровадження цих заходів для «Клієнта 1» призвело до скорочення часу циклу обслуговування, що дозволило новим магазинам обслуговувати до 20 клієнтів на годину з середньою транзакцією на рівні 800–900 грн. Таке зростання доходів стало можливим завдяки комплексному підходу, який включав низку ініціатив, зокрема: навчання торгового персоналу за допомогою структурованих сценаріїв, встановлення камер для моніторингу черг, оптимізацію викладки товарів та оформлення кас, а також впровадження електронного документообігу.

### **3.3.4. Крок 4. Моніторинг та коригування (завершення циклу розвитку)**

Заключний, а водночас і безперервний етап методології передбачає моніторинг результатів та коригування курсу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах. Практично цей процес здійснюється через регулярні аудити, збір ключових показників ефективності, стратегічні сесії та постійне вдосконалення за допомогою циклу PDCA (Plan, Do, Check, Act — плануй, роби, перевіряй, дій).

Згідно зі стратегічним планом, розробленим на етапі 2, кожна функція — маркетинг, фінанси, HR та операції — має свої цільові показники, такі як дохід, середній розмір транзакції, плинність кадрів і рівень дефектів. Під час реалізації активно здійснюється моніторинг цих показників, а етап контролю включає:

1. Збір та аналіз даних на щотижневій (операційній) та щомісячній/щоквартальній (деталізованій) основі.
2. Порівняння фактичних результатів з плановими показниками та визначення причин відхилень.
3. Підготовка коригувальних заходів, таких як збільшення або зменшення витрат на маркетинг, перегляд програми лояльності, надання додаткового навчання працівникам або зміна постачальників.

Такі звіти часто візуалізуються в інформаційних панелях (наприклад, Power BI, Google Data Studio), які автоматично підтягують дані з CRM, ERP та бухгалтерських систем. Це дозволяє керівникам компаній та консультантам стежити за «панеллю управління» в режимі реального часу, яка відображає червоні зони (негативні відхилення) та зелені зони (зони зростання).

Ключова перевага інтегрованого підходу полягає в тому, що зустрічі передбачають міжфункційну співпрацю. Керівники відділів продажів, кадрів, фінансів та операційної діяльності (або еквівалентні посади в МСП) збираються разом, щоб спільно проаналізувати ключові показники. Це запобігає ситуаціям, коли маркетингові звіти свідчать про збільшення трафіку, тоді як управління складом бореться із затримками поставок,

а фінансовий відділ фіксує неочікувані збитки. Узгоджуючи всі перспективи, команди можуть працювати разом над вирішенням проблемних питань.

Приклад: Коли «Клієнт 1» проаналізував результати діяльності чотирьох нещодавно відкритих магазинів, стало зрозуміло, що один з них не досягає своїх цілей — трафік був низьким, орендна плата високою, а місце розташування неоптимальним. Під час міжфункційної наради команда вирішила закрити збитковий магазин, перерозподілити персонал у більш перспективні локації та відповідно перерозподілити товарні запаси. Без систематичної звітності та регулярних зустрічей це рішення могло б бути відкладено, що змусило б бізнес продовжувати утримувати збитковий підрозділ.

Ринки постійно змінюються, і МСП гостро відчують ці коливання. Поява нового сильного конкурента, різке зростання цін постачальників або рецесія в економіці — все це може призвести до необхідності перегляду початкових планів. На етапі моніторингу консультант:

- Співпрацює з власником бізнесу для аналізу нових факторів впливу, використовуючи такі інструменти, як PESTEL або SWOT, оцінюючи, чи варто прискорювати або сповільнювати розширення, змінювати асортимент продукції або коригувати плани закупівель.
- Переглядає маркетингову стратегію, кадрову політику (наприклад, відтермінування найму, коригування структури мотивації) або фінансову модель (наприклад, пошук антикризового фінансування, якщо це необхідно).
- Розробляє плани реагування на кризу, коли це необхідно, наприклад, стратегії скорочення витрат, утримання ключового персоналу, переговори з орендодавцями, посилення онлайн-продажів або пом'якшення репутаційних збитків у разі негативного висвітлення у ЗМІ.

Досвід показує, що компанії, які своєчасно коригують свої плани відповідно до ринкових умов, значно стійкіші до потенційних кризових ситуацій і зберігають динаміку зростання.



## **РОЗДІЛ 4.**

### **ОПЕРАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ: МАПУВАННЯ ПРОЦЕСІВ, CRM/ERP, ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТОБІГ**

#### **4.1. Ключові особливості методології**

Одним із характерних елементів цієї методології є свідоме використання концепцій, заснованих на адміністративній моделі Р. Хаббарда. Ключова ідея полягає в тому, що власникам бізнесу пропонується не лише формально розподіляти обов'язки чи впроваджувати посадові інструкції, а й вибудовувати структуровану «ієрархію» функцій, у якій:

- Завдання кожного працівника безпосередньо пов'язані з ключовими цілями компанії, а не є розпливчастими обов'язками.
- Ролі керівників зосереджені на «управлінні за статистикою», тобто ухвалення рішень базується на актуальних показниках ефективності, таких як обсяг продажів, швидкість обігу запасів та оперативність виконання процесів.
- Специфіка ролей персоналу структурується за «модульним» підходом: одні працівники зосереджені на стратегічних завданнях (розробка нових проєктів, маркетинг), інші — на операційному виконанні (продажі, бухгалтерія, логістика), причому діють чіткі регламенти, що запобігають дублюванню функцій і прогалинам у відповідальності.

В результаті створюється механізм постійного моніторингу ключових показників ефективності (KPI) на всіх рівнях, що дозволяє швидко реагувати на коливання показників. Наприклад, якщо у продавців певного магазину протягом тижня спостерігається спад продажів, керівник може це виявити в режимі реального часу, поспілкуватися з працівниками, визначити причини

(низький попит, невдале розміщення товару, дефіцит запасів) і вчасно вжити заходів. Такий підхід зменшує ризик не виявлених проблем і сприяє посиленню саморегуляції всередині компанії.

Другою ключовою особливістю є багаторівнева структура консалтингу. Ця методологія не обмежується традиційними рекомендаціями для топ-менеджменту (наприклад, визначенням місії або постановкою цілей), а поширюється на операційне виконання (наприклад, сценарії продажів, забезпечення відсутності помилок у документації та структурування нагляду за навчанням співробітників). Методологія побудована на послідовній логіці:

- Стратегічний рівень: Встановлення довгострокових цілей, таких як збільшення доходів у 4–6 разів, вихід у нові регіони або розширення асортименту продукції.
- Тактичний рівень: Визначення методів досягнення поставлених цілей протягом 6–12 місяців, включаючи збільшення маркетингового бюджету, залучення інвестицій, запуск програми лояльності, реінжиніринг HR-процесів.
- Операційний рівень: Розробка конкретних чек-листів, інструкцій та положень для щоденних операцій, таких як відстеження запасів, інструкції з ведення переговорів з постачальниками та процедури звітності в CRM.

На практиці це означає, що запуск нової акції автоматично синхронізується з маркетинговим планом, ключовими KPI відділу продажів і фінансовою моделлю (наприклад, через збільшення рекламного бюджету або надання знижок). Така інтеграція стратегії, тактики й операційної діяльності забезпечує, що зміни не залишаються на рівні ідей, а реалізуються через конкретні дії з визначеними термінами.

Щоб проілюструвати цей баланс візуально, можна представити його у вигляді «піраміди рішень», де кожен рівень підтримує той, що знаходиться вище, і підкріплюється тим, що знаходиться нижче (рис. 6).

Третьою унікальною характеристикою методології є її здатність масштабувати інструменти консалтингу відповідно до розміру компанії та її ресурсних обмежень. Методологія однаково застосовна як для підприємця, який керує одним магазином



Рисунок 6. Схематичне зображення багаторівневої структури методології

і планує відкрити другий чи третій, так і для власника розвинутої роздрібною мережі, що має на меті керувати десятками магазинів у кількох містах.

- На рівні мікробізнесу (1–2 магазини, до 10 працівників) основна увага приділяється швидкому створенню організаційної структури за допомогою спрощених правил, базових CRM-рішень та чіткого фінансового моніторингу.
- На рівні мережі (3–10 і більше магазинів) акцент зміщується на поглиблену автоматизацію, включаючи модулі ERP, багаторівневі організаційні структури, складну маркетингову аналітику, спеціальний відділ управління персоналом та структуровану модель навчання і мотивації.

У процесі розвитку бізнесу методологія еволюціонує разом із ним розширюючись за рахунок додаткових функціональних модулів, як-от глибший аналіз асортименту, регіональні маркетингові кампанії чи централізований фінансовий контроль. Консультант постійно оновлює первинну дорожню карту, адаптуючи її до поточних показників ефективності та змін у ринковому середовищі.

## 4.2. Роль та функції консультанта в процесі реалізації

Основне завдання консультанта — створити і підтримувати середовище, в якому зміни відбуваються системно, а не як серія розрізнених ініціатив. На практиці це передбачає:

1. Розробку дорожніх карт, які окреслюють конкретні кроки, відповідальних осіб, очікуване фінансування та ключові показники ефективності, що підлягають моніторингу.

2. Створення системи звітності, де консультант допомагає визначити ключові показники (пов'язані з продажами, персоналом, витратами), визначити частоту збору даних (щотижня, щомісяця) та забезпечити точність формування звітів.

3. Регулярне проведення аудиту прогресу, організація аналітичних зустрічей, аналіз показників ефективності та постановка критично важливих питань, таких як «Чому ми відстаємо?», «Що спричинило перевитрати бюджету?», «Як можна підвищити ефективність цього процесу?».

По суті, консультант бере на себе роль фасилітатора змін, виходячи за рамки простого надання рекомендацій. Його завдання — допомогти бізнесу сфокусуватися і забезпечити розвиток усіх функціональних сфер — маркетингу, фінансів, управління персоналом та операційної діяльності — у відповідності до єдиної стратегії.

Працівникам малих та середніх підприємств (МСП) часто бракує формальної підготовки у сфері сучасних інструментів управління, таких як скрипти продажів, ключові показники ефективності, бюджетування, CRM та інтернет-маркетинг. Консультант заповнює ці прогалини, виступаючи в ролі наставника у:

- Проведенні тематичних сесій (коротких тренінгів та майстер-класів), щоб пояснити, як ставити цілі, розраховувати ROI маркетингової кампанії або навчити співробітників користуватися новою системою бухгалтерського обліку.

- Наданні індивідуальних консультацій для керівників відділів, наданні рекомендацій щодо координації маркетингу та бухгалтерського обліку, структуруванні фінансових звітів та управлінні конфліктами на робочому місці.
- Впровадженні найкращих практик шляхом демонстрації типових бізнес-ситуацій із консалтингового досвіду. Такі приклади дають змогу підприємцям ідентифікувати подібні проблеми та побачити ефективні моделі їх розв'язання на прикладі інших успішних компаній.

У довгостроковій перспективі завдання консультанта — сформуванню в компанії культуру постійного вдосконалення, щоб після завершення проекту бізнес міг розвиватися та оптимізуватися самостійно, без зовнішнього втручання.

Комплексна методологія вимагає координації роботи різних відділів. Наприклад, якщо маркетинг подвоює кількість лідів, HR має найняти та навчити новий персонал, а фінансовий директор — забезпечити бюджет для закупівлі товарів. У цьому контексті консультант виконує роль міжфункціонального координатора, займаючись:

- Організацією регулярних зустрічей між відділами для узгодження зусиль.
- Створенням інформаційної панелі для моніторингу, як кожен відділ впливає на загальні результати бізнесу.
- Виявленню і усуненню вузьких місць, наприклад, коли бухгалтерія не може сформувати звіти, маркетинг не бачить дефіциту запасів або складські команди не отримують оновлень про акції.

Без такої координації швидкий розвиток бізнесу може швидко перетворитися на неорганізовану систему, де неефективність в одній сфері спричиняє затримки в усій компанії. Консультант забезпечує, щоб вся організація працювала як взаємопов'язаний механізм, а не як набір фрагментованих процесів.

### 4.3. Очікувані результати та показники ефективності

Практичний досвід показує, що коли комплексні зміни впроваджуються правильно — охоплюючи стратегію, маркетинг, HR і фінанси — МСП можуть значно збільшити свій оборот. Це не універсальна формула, оскільки багато що залежить від галузі, початкових умов і зусиль власника бізнесу. Однак у проєктах, виконаних автором, середнє зростання доходу становило від чотирьох до шести разів за період від 12 до 18 місяців.

Ясним прикладом (Рис. 7) є клієнт у секторі роздрібної торгівлі електронікою, де було застосовано повномасштабний консалтинговий підхід. Загальний дохід зріс з 1,2 мільйона грн до 5,8 мільйона грн на рік, що відображає приблизно п'ятикратне збільшення за півтора року.

Окрім зростання доходів, структурована оптимізація процесів, що включає автоматизацію, реінжиніринг та організацію роботи персоналу, допомагає уникнути неконтрольованого

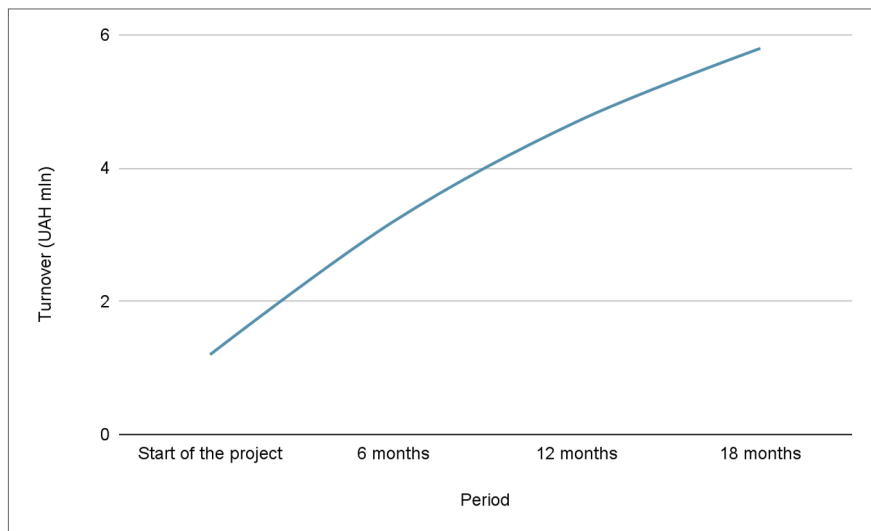


Рисунок 7. Оціночний графік зростання річного доходу

зростання витрат. Як наслідок, зазвичай покращується рентабельність, а прибуток зростає навіть швидше, ніж дохід. Основні механізми економії витрат:

- Централізовані закупівлі з відтермінуванням платежів або знижками залежно від обсягу.
- Зменшення ручної праці завдяки автоматизації бухгалтерського обліку та електронному документообігу.
- Точне планування витрат на робочу силу з прив'язкою частини винагороди до виконання KPI.

Таким чином, підприємства, які спочатку мали неефективну структуру витрат, де 80–90% доходу витрачалося на оренду, закупівлі та заробітну плату, поступово переходять на більш стійку модель, вивільняючи кошти для реінвестування.

Комплексний підхід до маркетингу — програми лояльності, управління репутацією та покращення обслуговування клієнтів — у поєднанні з ефективним управлінням персоналом, включаючи навчання та гнучкі програми мотивації, створює позитивний зворотній зв'язок:

- Задоволені працівники надають кращі послуги, роблять менше помилок і, що важливо, з меншою ймовірністю звільняються, таким чином зменшуючи плинність кадрів.
- Лояльні клієнти здійснюють повторні покупки, рекомендують компанію та сприяють створенню сильної репутації в Інтернеті, що, в свою чергу, знижує витрати на залучення клієнтів.

Один з ключових показників ефективності в цій сфері — це Net Promoter Score (NPS) — індекс задоволеності клієнтів, який може покращитися з негативних або низьких значень до 50–60 балів і вище, якщо впроваджена добре структурована політика обслуговування клієнтів. Для залучення працівників часто використовують Employee Net Promoter Score (eNPS), щоб виміряти, наскільки ймовірно, що працівники порекомендують компанію як місце для роботи.

Кінцевий, і водночас найцінніший, результат — це стійкий бізнес, який більше не залежить від прямого, практичного управління власника. Це досягається, коли:

- Встановлено чітку ієрархію ролей та показників ефективності, що ґрунтується на адаптованій для МСП адміністративній моделі.
- Структурована система прийняття рішень працює зверху вниз, а система зворотного зв'язку — знизу вгору.
- Добре організована база знань, що включає нормативні акти, контрольні списки та CRM-систему, доступна всім працівникам.
- Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act, планує, роби, перевіряй, дій) працює автономно, а команда активно сприяє постійному вдосконаленню.

Бізнес, який відповідає цим критеріям, можна вважати таким, що саморозвивається, здатний підтримувати високі стандарти якості, розширюватися в нових напрямках та регіонах, не втрачаючи операційного контролю. У цьому випадку власник переходить від щоденного операційного управління до стратегічного нагляду, а консультант виконує роль зовнішнього експерта, якого залучають для реалізації конкретних проектів, таких як впровадження інноваційних рішень чи вихід на міжнародні ринки, а не для вирішення постійних проблем, викликаних неефективністю.

У підсумку, унікальні риси цієї методології, роль консультанта та очікувані результати зводяться до спільної мети — допомогти МСП подолати хаос, характерний для фаз швидкого зростання, та за відносно короткий термін (6–18 місяців) перейти до структурованої, масштабованої моделі розвитку. Завдяки синергії стратегічних, тактичних і операційних рішень, впровадженню адміністративної моделі управління та ефективній міжфункціональній координації бізнес отримує змогу:

- багаторазово збільшити доходи;
- оптимізувати витрати;
- підвищити лояльність працівників і клієнтів;
- а головне — трансформуватись у стійку екосистему, здатну до самостійного зростання та адаптації.



## **РОЗДІЛ 5.**

# **МОЖЛИВОСТІ РЕПЛІКАЦІЇ ТА МАСШТАБУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ**

Описана вище методологія комплексного консалтингу демонструє високу ефективність у підвищенні результативності малих і середніх підприємств завдяки системному підходу до ключових сфер — маркетингу, фінансів, управління персоналом та операційної діяльності. Проте постає ключове питання: наскільки універсальною є ця модель і як її можна масштабувати у різних галузях — від сфери послуг і роздрібної торгівлі до виробництва та ІТ? У наступних розділах аналізуються чинники, що впливають на адаптивність методології, а також потенційні ризики та напрями для подальших досліджень.

### **5.1. Адаптація до різних секторів та типів бізнесу**

Основне припущення, що лежить в основі цієї моделі, полягає в тому, що будь-яке підприємство — незалежно від галузі — потребує чітко визначеної стратегії, налагоджених процесів, ефективного управління персоналом і прозорих фінансових інструментів. Водночас у деяких випадках окремі елементи методології слід адаптувати з урахуванням галузевих особливостей.

Універсальними залишаються такі компоненти, як діагностичний підхід (виявлення сильних і слабких сторін, аналіз конкурентного середовища), алгоритми планування (чіткі цілі, KPI, розподіл ролей), базові принципи автоматизації (CRM, ERP, електронний документообіг) та циклічна система контролю (Plan-Do-Check-Act — плануй, виконуй, перевіряй, дій).

Інші компоненти вимагають адаптації:

1. Сфера послуг (консалтинг, салони краси, навчальні центри, клініки).

- Особлива увага приділяється якості обслуговування, управлінню відгуками та утриманню клієнтів. Показник життєвої цінності (LTV) часто стає більш важливим, ніж одноразові продажі. Фінансові моделі можуть включати щомісячні підписки або клубні програми.
- Приклад: У сфері IT-консалтингу для невеликої агенції пріоритетом є формування бренду експертності та утримання персоналу, оскільки вихід ключових фахівців може спричинити серйозні порушення в роботі.

2. Виробництво (невеликі майстерні, заводи).

- Реінжиніринг процесів (Lean, Кайдзен, контроль якості) набуває все більшого значення. Автоматизація зосереджується на відстеженні сировини, плануванні завантаження обладнання та оптимізації запасів.
- Збільшується тривалість циклу PDCA, оскільки зміни у виробництві потребують ретельного тестування та безпечного впровадження.

3. Роздрібна торгівля (продуктові магазини, одяг, товари для дому).

- Маркетинг стає більш прив'язаним до геолокації, а канали просування адаптуються до регіональних особливостей аудиторії та сезонних коливань попиту.
- Для великих роздрібних мереж важливими стають детальні правила обслуговування та автоматизоване відстеження запасів.

4. IT та технологічні стартапи.

- Цикли змін, як правило, коротші (Agile-підходи (гнучкі підходи до управління проектами)), а конкуренція часто є глобальною. Для команд, орієнтованих на продукт, вирішальне значення мають системи підтримки інновацій, рамки для експериментів та HR-моделі, які сприяють створенню творчого робочого середовища.

- Фінансові показники тісніше пов'язані із залученням інвестицій та управлінням витратами на етапі зростання.

З огляду на ці відмінності, стає зрозуміло, що структурна основа методології (від діагностики до впровадження та контролю) залишається незмінною, тоді як конкретні інструменти, програмні рішення та пріоритети КРІ адаптуються залежно від технологічних циклів, конкурентних ринкових структур та фінансових умов.

## 5.2. Ризики та обмеження

Впровадження комплексної консалтингової моделі нерідко натрапляє на перешкоди, що уповільнюють процес або звужують масштаби трансформації в МСП.

Згідно з дослідженням McKinsey, до 70% ініціатив щодо змін не досягають запланованих результатів через опір співробітників та брак підтримки з боку керівництва. Якщо власник бізнесу не підтримує стратегію оновлення, методологія залишається зовнішнім набором порад, не інтегруючись у внутрішні процеси. Особливо це актуально для компаній з авторитарною або сімейною культурою, де рішення часто приймаються імпульсивно й емоційно — у таких випадках запровадження КРІ, прозорого документообігу та системи безперервного навчання потребує додаткових зусиль.

Обмежені фінансові ресурси чи дефіцит кваліфікованого персоналу можуть суттєво стримувати зростання. Наприклад, компанія може планувати відкриття п'яти нових локацій, але через нестачу персоналу або неможливість запропонувати конкурентну оплату праці доводиться уповільнювати темпи реалізації стратегії. Подібна ситуація виникає і при недостатньому маркетинговому бюджеті — тоді консалтинговий підхід має адаптуватися до фінансових обмежень, пропонуючи альтернативи: партнерський маркетинг, колаборації чи вузьконаправлені кампанії.

Крім того, економічна нестабільність, раптові зміни у регуляторному середовищі (оподаткування, ліцензії), валютні коливання здатні порушити навіть ідеально сплановані ініціативи. У таких умовах консалтинг має передбачати антикризовий план: оптимізацію витрат, адаптацію продуктової лінійки, пошук нових джерел фінансування та інші інструменти реагування на непередбачувані виклики.

### **5.3. Перспективи подальших досліджень**

Розвиток методології може йти за кількома ключовими напрямками:

1. Поглиблене вивчення окремих аспектів. Наприклад, детальне дослідження впровадження KPI або стратегій HR-брендингу в малому бізнесі. Також важливо проаналізувати стилі лідерства та їхній вплив на темпи впровадження змін, порівнюючи підприємницький і професійний підходи до управління.

2. Розробка автоматизованих критеріїв моніторингу ефективності. Зі збільшенням кількості цифрових рішень, таких як хмарні CRM-системи, інструменти бізнес-аналітики та BI-аналіз, з'являються нові можливості для збору та аналізу даних у реальному часі. Важливо визначити еталонні показники для різних секторів МСП (прибутковість, плинність кадрів, HR-показники), які зможуть автоматично фіксувати відхилення від встановлених цілей і пропонувати коригувальні заходи. Така система дозволить власникам бізнесу оперативно відслідковувати результати діяльності компанії та швидко реагувати, навіть без глибоких знань у фінансовому чи операційному управлінні.

3. Впровадження нових цифрових інструментів (великі дані, штучний інтелект). Використання великих даних для прогнозного аналізу продажів, виявлення ринкових тенденцій та розробки персоналізованих маркетингових стратегій залишається рідкісним явищем у МСП через обмежений бюджет та брак експертизи, хоча потенціал для зростання в цій сфері

є значним. Водночас, впровадження штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів — таких як чат-боти для початкової взаємодії з клієнтами, алгоритми підбору персоналу за допомогою штучного інтелекту та прогнозування плинності кадрів — вже стало тенденцією серед великих підприємств. Однак адаптація рішень на основі штучного інтелекту до потреб малого та середнього бізнесу є однією з ключових сфер розвитку на наступне десятиліття.

#### **5.4. Рекомендації для консультантів і підприємців**

Враховуючи раніше розглянуті особливості та ризики, а також потенціал для масштабування методології, можна сформулювати кілька практичних рекомендацій для обох сторін, які беруть участь у процесі консультування — консультантів та власників бізнесу.

Ефективність проекту значною мірою залежить від чіткого розподілу ролей та очікувань. Консультант, як зовнішній експерт, не призначений для того, щоб керувати бізнесом, а для того, щоб разом із власником і командою визначити критичні проблеми, визначити кроки для вдосконалення структури та налагодити систему моніторингу прогресу. Власники бізнесу (або топ-менеджери) повинні зрозуміти, що консультант є фасилітатором і каталізатором змін, але основна відповідальність за результати залишається на самому бізнесі. Щоб забезпечити узгодженість, дуже важливо з самого початку встановити чіткі домовленості, зокрема:

1. Формат і частоту зустрічей (щотижня, щомісяця, щокварталу).
2. Рівень доступу до даних (фінансові звіти, клієнтська база, кадрова статистика).
3. Правила прийняття рішень (хто затверджує бюджети, хто дає остаточний дозвіл на розширення).

Якщо очікування не узгоджені, наприклад, коли консультант пропонує комплексну трансформацію, а власник бізнесу шукає лише поступові коригування, проєкт може втратити фокус або призвести до взаємного незадоволення.

Навіть добре розроблений стратегічний план не дасть результатів, якщо працівники та менеджери не володіють необхідними навичками. Навчання слід розглядати не як одиничний захід, а як безперервний процес. Практичні кроки включають

- Щотижневі «години розвитку», де команда обговорює нові маркетингові інструменти, результати минулих кампаній або міні-тренінги з менеджменту та фінансів.
- Посилення міжфункційної співпраці, коли HR та фінансисти спільно розробляють стратегії оптимізації заробітної плати, зберігаючи при цьому мотивацію працівників, а маркетинговий відділ ділиться аналітикою з відділом закупівель для більш точного налаштування управління запасами.

Консультант зазвичай надає методологічну підтримку, а також може порекомендувати додаткові навчальні програми, бізнес-симуляції або семінари.

Для МСП критично важливо, щоб ключові співробітники сприймали зміни не як зовнішнє нав'язування, а як природний етап розвитку компанії. Для досягнення цього консультант і власник бізнесу повинні чітко сформулювати та донести до співробітників основні цінності, що лежать в основі трансформації. Якщо всі погоджуються, що обслуговування клієнтів є пріоритетом, кожен відділ узгоджує свої дії відповідно: маркетинг розробляє програми лояльності, HR навчає персонал ефективному і ввічливому спілкуванню, а бухгалтерія оптимізує процеси повернення коштів.

Такий підхід створює синергетичний ефект, де співробітники стають активними учасниками змін, а не пасивними виконавцями зовнішніх вказівок.

## ВИСНОВКИ

У монографії досліджено, як комплексна методологія консалтингу може стати основним рушієм для малих і середніх підприємств (МСП), дозволяючи їм перейти від реактивного, неструктурованого управління до системного, орієнтованого на зростання. Теоретичні основи, включаючи класичні теорії управління, моделі організаційного розвитку та стратегічного консалтингу, трансформуються в практичні інструменти, які допомагають вирішувати ключові проблеми МСП, зокрема обмеженість ресурсів та нестабільність ринку. Емпіричні дані та аналіз реальних кейсів підтверджують ефективність комплексних підходів у сферах маркетингу, фінансів, управління персоналом, операційних процесів та антикризового управління, що координуються єдиною стратегічною метою.

Основним висновком, що випливає з цього дослідження, є те, що ефективність консалтингу в контексті МСП залежить від двох основних аспектів: (1) здатності адаптувати загальноприйняті методології (наприклад, Lean, Agile, стратегічне планування, цифровізація) до масштабу та культурної специфіки малих підприємств; та (2) безперервної інтеграції вимірюваних показників ефективності (KPI, OKR), що забезпечують відповідальність і сприяють поступовим покращенням. Крім того, монографія висвітлює важливість розвитку підтримуючої організаційної культури, яка стимулює інновації, прозорість і спільну відповідальність за результати, навіть в умовах кризи або обмежених ресурсів.

У висновках монографія підкреслює, що комплексні практики консалтингу, адаптовані до специфіки МСП, можуть сприяти формуванню сталого конкурентного переваги та стійкості в умовах невизначеності. Поєднання адміністративної строгості, стратегічного передбачення та адаптивних процесів навчання дозволяє МСП не тільки витримувати складні ринкові зміни,

а й використовувати швидкі зміни як можливості для довгострокового успіху. Очікується, що запропонована методологія стане надійною основою як для академічних досліджень, так і для практичних консалтингових проєктів, що зрештою сприятиме зміцненню та інноваційному розвитку сектору МСП у світі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Eurostat. (2022). EU small and medium-sized enterprises: an overview. [Online] — URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220627-1#>
2. U.S. Chamber of Commerce. (2023). The State of Small Business Now. [Online] — URL: <https://www.uschamber.com/small-business/state-of-small-business-now#>
3. Aksjonenko, E., & Rutitis, D. (2024, June). Literature Review on Management Consulting Collaboration with Companies While Crafting Strategy. In ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 1, pp. 19–23).
4. Small Business UK. (2017). UK SMEs spend £60 billion per year accessing expert consultants. [Online] — URL: <https://smallbusiness.co.uk/uk-smes-expert-consultants-2538135/#>
5. Bandura, R., Madeleine McLean, M. (2023). Supporting Small- and Medium-Sized Enterprises for Ukraine's Recovery and Reconstruction. UK SMEs spend £60 billion per year accessing expert consultants. [Online] — URL: <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction>
6. Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902–925.
7. Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.
8. Duflo, A., & Karlan, D. (2012). Can Management Consulting Help Small Firms Grow? [Online] — URL: [https://ssir.org/articles/entry/can\\_management\\_consulting\\_help\\_small\\_firms\\_grow#:~:text=As%20for%20the%20Mexico%20study,did%20not%20receive%20the%20intervention](https://ssir.org/articles/entry/can_management_consulting_help_small_firms_grow#:~:text=As%20for%20the%20Mexico%20study,did%20not%20receive%20the%20intervention)
9. Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2), 635–687.

10. Management consulting. [Online] — URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_consulting#:~:text=Management%20consulting%20grew%20with%20the,10](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting#:~:text=Management%20consulting%20grew%20with%20the,10)

11. McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, 51–58.

12. Consulting Services Market By End-User Industry (Life Sciences, Financial Services, Government, IT & Telecommunications, Energy, And Others), By Service Type (Strategy Consulting, Operations Consulting, Technology Advisory, And Others), And By Region — Global And Regional Industry Overview, Market Intelligence, Comprehensive Analysis, Historical Data, And Forecasts 2023–2030. [Online] — URL: <https://www.zionmarketresearch.com/report/consulting-services-market>

13. Bugwandin, V., & Bayat, M. S. (2023). Organisational cybernetics: A systems thinking method used for small and medium enterprises. *Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences*, 23(1), 1092.

14. SME Consulting: Best Bet or Bad Buy? (2024). [Online] — URL: <https://www.thegpi.org/p/sme-consulting-best-bet-or-bad-buy>

15. Ryan, B. (2025). 40 Must-Know Employee Retention Statistics for 2025. [Online] — URL: <https://thirst.io/blog/employee-retention-statistics-2025/#:~:text=,%28Source%3A%20Sapling%20HR>

16. BPMN Examples. [Online] — URL: <https://cloud.trisotech.com/bpmnquickguide/bpmn-quick-guide/bpmn-examples.html>

17. General ERP Statistics. (2024). [Online] — URL: <https://dynasoftwarecloud.com/blogs/genral-erp-statistics/#:~:text=Percentage%20of%20Organizations%20Using%20ERP%3A,enterprises%20having%20higher%20adoption%20rates>

18. Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia. (2022). [Online] — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>

## АНДРІЙ КОВАЛЬЧУК

Консультант з розвитку підприємництва та бізнесу  
Борислав, Україна

Андрій Ковальчук — експерт з бізнес-консалтингу, консультант з розвитку бізнесу та підприємництва з багаторічним досвідом реалізації сотень успішних проєктів. Переможець і член журі численних престижних міжнародних конкурсів, власник кількох торгових марок, автор низки публікацій у відомих міжнародних наукових журналах, зокрема International Journal of All Research Education & Scientific Methods, Scientific Research Journal та International Journal of Science and Research Archive (IJSRA).

Автор унікальної методології бізнес-консалтингу під назвою «Комплексна трансформація бізнесу», яка базується на принципі цілісного підходу: для досягнення максимальних результатів необхідне всебічне вдосконалення не лише окремих компонентів, а всіх аспектів бізнес-діяльності. Застосування цієї методології у практичних проєктах дозволило досягти в середньому чотириразового зростання доходів, суттєвого покращення ключових показників ефективності, систематизації операційних процесів і загального підвищення рівня функціонування бізнесу.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Ковальчук Андрій**

**КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ  
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ МАЛИХ  
ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ:**

теорія, методологія та практика впровадження

**Монографія**

*2-ге видання, доопрацьоване та перероблене*

Комп'ютерна верстка — *Євгеній Ткаченко*

Підписано до друку 16.01.2026. Формат 60×84/16.

Друк офсетний. Папір офсетний.

Гарнітура NewCenturySchoolbook.

Ум.-друк. арк. 5,7. Наклад 500 прим.

Видавництво «SBA Print»

тел.: +38067-393-33-34

e-mail: 3933334@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 5409 від 02.08.2017 року.

ТОВ «Видавничий дім «Інтернаука»

Україна, м. Київ, вул. Павлівська, 22, оф. 12

Контактний телефон: +38 (067) 401-8435

E-mail: editor@inter-nauka.com

www.inter-nauka.com

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців

№ 6275 від 02.07.2018 р.