

В. О. ЧЕРЕПАНОВА, Д. С. ЛЕЙКІН

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Пропонуються організаційно-економічні заходи для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні шляхом створення професійного консультативного об'єднання, яке мало б змогу зменшити залежність країни від іноземних експертів, та внесенням консалтингу, як виду економічної діяльності, до державного класифікатора. Зроблено висновки про нестабільний розвиток консалтингової діяльності, та шляхи покращення її стану у майбутньому.

Ключові слова: управлінське консультування, консалтинг, планування розвитку, заходи.

Вступ. Управлінське консультування слід визначати як складну багатоаспектну управлінську систему, спрямовану на пошук механізмів удосконалення управління та забезпечення саморозвитку компанії. Виникнувши на початку ХХ ст., консалтинг перетворився сьогодні на норму бізнесу та одну з найбільш ефективних і динамічних його форм, де зайняті сотні тисяч фахівців.

Сьогодні управлінське консультування серйозно посилило свою роль у світовому бізнес-середовищі, розширило сфери своєї присутності на ринку. Консультативні послуги надаються та є затребуваними в різних функціональних сферах діяльності підприємств, державних, комерційних і неприбуткових організаціях. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консалтинг, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

Аналіз основних досліджень та літератури. Наукове підґрунтя управлінського консультування заклали видатні зарубіжні вчені: М. Кубр, Е. Бейч, П. Блок, М. Зильберман, Л. Кухлен, Г. і Р. Ліппіт, Д. Майстр, К. Макхем, Ф. Стилле, Ф. Уікхем та ін. Проте не висвітлюються питання розвитку управлінського консультування.

Мета статті. Визначення основних організаційно-економічних заходів, щодо забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Ускладнення завдань, розв'язуваних консультантами, і посилення конкуренції на ринку консалтингових послуг приводять до того, що все більше організацій і окремих осіб, що займаються консультуванням, прагнуть надавати професійні послуги на базі стандартів професійної діяльності, що існують у цій галузі. Становлення та розвиток консалтингу в Україні зумовлені процесами ринкової трансформації економічної системи, реформування відносин власності, започаткуванням інституту підприємництва. Узагальнення досвіду консалтингу, аналіз нових тенденцій у його розвитку, дослідження специфіки надання послуг консалтингу в Україні є важливим як для розвитку самої сфери консалтингу і

підготовки фахівців-консультантів, так і для всієї сфери вітчизняного бізнесу.

Сьогоднішні українські підприємці, менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому фахівець-консультант здійснює не лише локальне вирішення вузьких проблем, а і поглиблено займається комплексними питаннями стратегічного розвитку певного підприємства, організації, установи [1].

Матеріали дослідження. Консалтинг – один з початкових етапів на шляху підвищення ефективності діяльності компанії, що дозволяє визначити стратегію розвитку інформаційної інфраструктури компанії, вибрати найбільш пріоритетні напрямки та розробити оптимальний план впровадження нових інформаційних технологій. Консалтинг вирішує питання управлінської, економічної, фінансової, інвестиційної діяльності господарюючих суб'єктів, поточного і стратегічного планування, оптимізації загального функціонування компанії, ведення бізнесу, дослідження і прогнозування ринків збуту, цінової політики.

Консалтингові послуги – це різного роду послуги консультативного характеру, які можуть надаватися спеціальними консалтинговими фірмами, як окрема аудиторська процедура або ж аудиторами чи аудиторськими фірмами як консультація. Це послуги що включають детальний аналіз сформованих ситуацій та розробку потрібних рекомендацій щодо подальших дій, для підвищення фінансової та управлінської ефективності роботи підприємства. Консалтингові послуги дозволяють в цілому подивитися на організацію, і в підсумку відкрити нові можливості розвитку даної компанії.

Сьогодні перемогу в конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії. Основу її стратегічних компетенцій формують, передусім, нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консалтинг, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

До найважливіших причин стрімкого розвитку консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка

однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;

- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;

- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [2].

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали консалтингу новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Так, сьогодні основними постачальниками консалтингових послуг в Україні є [3]:

- філіали великих іноземних компаній, що обслуговують державні структури з питань оподаткування, бюджетного регулювання, вдосконалення нормативно-правової бази;

- представництва іноземних консалтингових фірм, які працюють з приватним сектором;

- іноземні консалтингові фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з консалтингу в пріоритетних галузях народного господарства;

- вітчизняні консалтингові компанії, які спеціалізуються на приватизації та антикризовому управлінні компаніями;

- інші консалтингові фірми.

Експертні оцінки кількісних параметрів ринку управлінського консультування в Україні оприлюднили дослідники Рейтингової агенції "Експерт-Рейтинг", які визначили його обсяг на рівні 170 млн дол США [4]. Вагомий вплив на розвиток консалтингу в певних регіонах і країнах здійснюють такі чинники, як рівень і темпи економічного зростання країни, структура її економіки та виробництва, особливості державного управління та регуляторної політики, а також специфіка національної та управлінської культури.

Традиційно ринок консалтингу сегментують за такими ознаками: функціональним призначенням консалтингового продукту; галузевою приналежністю клієнтів консалтингових послуг; географічним положенням консалтингових компаній.

Аналізуючи структурну конфігурацію консалтингового ринку за функціональними ознаками, можна констатувати досить низький рівень

управлінської та бізнесової культури українських компаній, які переважно концентрують управлінські зусилля на пошуку можливостей оптимізації податкових платежів та правової підтримки своєї діяльності як способів підвищення ефективності функціонування. Про це свідчать такі дані: 30% вітчизняного консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг з податкового та юридичного консалтингу. Прагнення забезпечити прозорість, достовірність інформаційної підтримки прийняття рішень зумовило значний попит на послуги інформаційного консалтингу, які в структурі ринку консалтингових послуг в Україні становлять 21%. Разом з тим, з боку вітчизняних компаній простежується стійка тенденція зростання зацікавленості продуктами фінансового і стратегічного консультування, на які сьогодні припадає відповідно 17% та 13% загального ринку консалтингу. Прагнення підвищити свою продуктивність сприяло залученню вітчизняними підприємствами і компаніями консультантів з питань управління персоналом та операційного менеджменту (відповідно 11% і 8% в структурі консалтингових послуг) [5]. Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам інформаційної економіки, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Посилення ролі людського фактора у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, ставлення до персоналу як до визначального чинника інтелектуального потенціалу компанії, що формує її ключові компетенції, має сприяти посиленню попиту на комплексні рішення у сфері формування сильної корпоративної культури, управління знаннями компанії, створення і підтримки принципів соціальної відповідальності бізнесу. [6]

Характеризуючи динаміку розвитку консалтингу за географічною ознакою, можна сказати, що більшість потужних консалтингових вітчизняних компаній зосереджено у м. Києві (понад 75% за кількістю компаній та 85% за обсягами продажів). Така концентрація зумовлена розташуванням у столиці центральних офісів "великої четвірки" аудиторських компаній, лідерів світового консалтингу, провідних українських компаній. Пояснення такої географічної деформації вітчизняного консалтингового ринку відображає тяжіння до столичного розміщення головних офісів великих українських компаній.

До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними особливостями) існуючих управлінських проблем та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість адаптації сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Стимулювання розвитку вітчизняного консалтингового бізнесу пов'язане з необхідністю зменшення залежності української економіки від

іноземних експертів та зниження витрат на іноземних високооплачуваних спеціалістів.

Зараз в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консалтингового бізнесу, у тому числі «великої четвірки». Більшість українських консалтингових компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Однак, незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консалтингової допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким. Основними причинами такої ситуації є:

- складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності в Україні;
- відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консалтингу;
- складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, консалтинг в Україні, на жаль, застосовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності у більшості українських підприємств позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку українського ринку консалтингових послуг, необхідно відзначити, що серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консалтингових послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів. Таке об'єднання має сприяти підвищенню якості консалтингових послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому.

Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість операторів на ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консалтингових послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній) не тільки створює умови для недоброякісної конкуренції, але не дозволяє потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

На даному етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності використання компаніями консалтингових послуг змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консалтингових послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій та системної побудови бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, провідників новацій, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консалтингові послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус [7].

Результати дослідження. Історію функціонування ринку консалтингу в Україні можна охарактеризувати як епоху навчання. Навчання консультантів роботі з клієнтами, створення власної методології, унікальних продуктів, які вони пропонують на ринку, формування репутації, яка для будь-якого клієнта є першорядною при виборі консалтингової компанії. Саме консультанти мають протистояти процесу розпаду компетенції персоналу підприємств в умовах прискореного старіння отриманих знань.

Приклади ефективного консалтингу українських підприємств вітчизняними консалтинговими компаніями свідчать про те, що результативність процесу консультування залежить від готовності власників і топ-менеджерів до змін, ініціації і підтримки інновацій, яку має забезпечувати спільна команда консультантів і менеджерів клієнтської організації. Більшість клієнтів при залученні консультантів не чекають готових рішень і відповідей на питання. Вони цінують можливість під час спілкування з консультантами перевірити власні думки, почути незалежну (на відміну від власної команди менеджерів) оцінку. Консультант віддзеркалює ситуацію, дозволяючи «побачити світ навколо», дає можливість розширити сприйняття оточуючого світу, він допомагає усвідомити наявність проблемних зон і необхідність їх вивчення. Іноді консультант має виступати в ролі своєрідного ретранслятора ідей керівництва і персоналу компанії, у яких порушений процес комунікації, та стати рушійною інноваційною силою і каталізатором трансформаційних процесів.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні, слід запровадити такі основні організаційно-економічні заходи, а саме:

- створення професійного консультаційного об'єднання, яке мало б змогу зменшити залежність країни від іноземних експертів;
- оптимальне пристосування «ноу-хау» у сфері управління до специфічних умов України саме місцевими професіональними консультантами;

- скорочення залучення іноземних спеціалістів, що дасть змогу зменшити вартість консультаційної частини багатьох проектів та зробити цю послугу більш доступною;

- формування системи професійної освіти по підготовці консультантів (насамперед, запровадження професійної освіти у вищих навчальних закладах України);

- забезпечення вільного доступу до професійної літератури;

- вживання заходів щодо підвищення престижу професії консультанта;

- регулювання нормативно-правової бази;

- підвищення якості консалтингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості;

- адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки.

Однак, основним є внесення до державного класифікатора такого виду економічної діяльності, як консалтинг, має сприяти отриманню достовірної інформації відносно кількісних параметрів та тенденцій розвитку консалтингового бізнесу в Україні.

Висновки. Отже, на основі проведеного дослідження, для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні, слід запровадити такі основні організаційно – економічні заходи, а саме: створення професійного консультаційного об'єднання, яке мало б змогу зменшити залежність країни від іноземних експертів; формування системи професійної освіти по підготовці консультантів (насамперед, запровадження професійної освіти у вищих навчальних закладах України); забезпечення вільного доступу до професійної літератури; вживання заходів щодо підвищення престижу професії консультанта; регулювання нормативно-правової бази; підвищення якості консалтингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості; адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки. Результативність процесу

консультації залежить від готовності власників і топ-менеджерів до змін, ініціації і підтримки інновацій, яку має забезпечувати спільна команда консультантів і менеджерів клієнтської організації.

Управлінському консультуванню належить здолати відставання, що склалося, головним чином шляхом високої самоорганізації, взаємодії та інтеграції з досвідом управлінського консультування провідних країн світу, а також і практичним вкладом в створення теорії управлінського консультування.

Список літератури: 1. Капильцова В.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. // Капильцова В.В. // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4(8). – С.189–193. 2. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с. 3. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств/ В.А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – С. 55–59. 4. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегічний менеджмент. — К. : Наук. Думка. – 2001. – 559 с. 5. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / Козаченко С. В., Новицький В. Е., Довгий О. С. – К. : Арістей, 2006. – 380 с. 6. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства: навч. посіб. // Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук. – К. : Промінь, 2007. – 436 с. 7. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра ; пер. с англ. – [4-е изд.]. – М. : Планум, 2004. – 976 с.

Bibliography (transliterated): 1. Kapyl'tsova V.V. Stan, problemy ta tendentsiyi rozvytku konsal'tynhu v Ukraini. / Kapyl'tsova V.V. // Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. № 4(8). 2010. 189–193. Print. 2. Beich Je. Konsal'tingovy biznes: osnovy professionalizma / Je. Beich ; per. s angl. – Saint Petersburg. : Piter, 2006. Print. 3. Verba V.A. Konsal'tynhova pidtrymka rozvytku ukrains'kykh pidpryyemstv/ V.A. Verba // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2009. 55 – 59. Print. 4. Nemtsov V. D., Dovhan' L. E. Stratehichnyy menedzhment. — Kiev: Nauk. Dumka, 2001. Print. 5. Kozachenko S. V. Konsal'tynh u suchasniy rynkoviy ekonomitsi / Kozachenko S. V., Novyts'kyi V. E., Dovhyi O. S. – Kiev. : Aristei. – 2006. Print. 6. Shvydanenko H.O. Upravlinnya kapitalom pidpryyemstva: navch. posib. //H.O. Shvydanenko, N.V. Shevchuk. –Kiev : Promin', 2007. Print. 7. Upravlencheskoe konsul'tirovanie. Vvedenie v professiju / Pod red. M. Kubra ; per. s angl. – [4-e izd.]. – Moscow. : Planum, 2004. Print.

Надійшла (received) 15.05.2015

Черепанова Вікторія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва та управління персоналом; тел.: (099) 761-55-40; e-mail: vitacherepanova@mail.ru.

Cherepanova Viktoriya Oleksandrivna – Candidate of Economic Sciences, Docent, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Docent at the Department of Production Organization and Personnel Management; tel.: (099) 761-55-40; e-mail: vitacherepanova@mail.ru.

Лейкін Денис Сергійович – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; тел.: (093) 750-92-31; e-mail: skill@ua.fm.

Lieikin Denys Serhiyovych – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", student; tel.: (093) 750-92-31; e-mail: skill@ua.fm.