

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

© Кузьмін О.Є., Книш М.Г., 2006

Розглянуто основні питання щодо розвитку управлінського консалтингу. Визначено актуальність проблем консалтингу. Проаналізовано існуючі трактування терміна “консалтинг”. На підставі огляду літературних джерел і проведених досліджень уточнено трактування терміна “управлінський консалтинг”. Виявлено проблеми та перспективи розвитку управлінського консультування в Україні.

This article considers key ideas development management consulting. Here are researched actual problems to consulting. Analysed assert by the scientists about the term “consulting”. In article on the grounds of checkup of the literary sources and called on studies is interpretation of the term “management consulting” is specified, its problems and perspectives development management consulting in Ukraine.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В ринкових умовах існує постійна необхідність у нових інструментах і методах, що допомагають підприємству стати більш ефективним. Загострення конкуренції стимулює необхідність суб'єктів ринку бути рентабельними, а отже, мати гранично необхідну кількість співробітників. Тому небагато підприємств можуть собі дозволити мати у штаті висококваліфікованих аналітиків і консультантів, які, досліджуючи тенденції, зрушення, могли б оперативного підказати правильний крок на шляху до досягнення поставлених цілей. Загалом попит на консультування в тій чи іншій країні відображає рівень її індустріалізації й економічного розвитку, а також складність і запутаність проблем управління, права, фінансування. У таких умовах важлива наявність потреби в ефективності й більш високих стандартах функціонування, адже якщо немає конкуренції й обставин, що вимагають підвищення ефективності, то немає й потреби в розробленні завдань з консультування.

Становлення та розвиток консалтингових послуг в Україні пов'язані із започаткуванням підприємництва та початком процесу роздержавлення власності. Виникла потреба у створенні методичної бази приватизаційних заходів на підприємствах та обґрунтуванні бізнес-планів з метою отримання інвестиційних коштів. Спочатку задоволення попиту на ці послуги було покладено на організації та банківські установи, які отримали право здійснювати консультування у сфері приватизації. Проте на сьогоднішній день спектр консалтингових послуг розширився, охоплюючи комплексні питання стратегічного розвитку підприємства.

У сучасних умовах проблеми розвитку управлінського консалтингу в Україні є надзвичайно актуальними. Але сьогодні ще недостатньо висвітлено питання за цією тематикою, і можливо саме тому існує проблема, пов'язана з розвитком консалтингу.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проблеми консалтингу досліджуються у працях відомих науковців, таких як: Верба В.А., Решетняк Т.І., Коростельов В.А., Уткин Е.А., Махем Калверт, Посадський А.П. [1, 2, 3, 4, 5, 8].

Верба В.А., Решетняк Т.І. під управлінським консалтингом розуміють вид консалтингової діяльності, спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем. Авторами досліджено механізм функціонування та поведінку консалтингового підприємства, а також висвітлено особливості становлення та розвитку управлінського консалтингу в Україні [1, с. 7].

Коростельов В.А. розрізняє поняття консультивання та консалтинг; консультивання – це є навчання і допомога порадами, а консалтинг – це допомога у вирішенні проблем замовника [2, с. 6]. Проте необхідно зауважити, що поняття “консалтинг” у перекладі з англійської означає консультивання. Тобто автор проводить паралель між поняттями, які є тотожними.

Уткин Е.А. під управлінським консалтингом розуміє консультативну службу, яка працює на договірних умовах і надає послуги організаціям висококваліфікованими працівниками, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, пропонують рекомендації для вирішення цих проблем, а також за необхідності беруть участь у реалізації прийнятих рішень [3, с. 5]. Автор отожднює поняття “консалтингова діяльність” та “консультиційна служба”, стверджуючи, що управлінський консалтинг – це консультативна служба. Це визначення є суперечливим, оскільки консалтингова служба – це продуцент консалтингового продукту, що визначає позицію на консалтинговому ринку.

Відповідно до визначення, поданого Європейською федерацією асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO), “менеджмент-консалтинг” полягає у наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацій щодо відповідних заходів і допомоги у їх вирішенні [8].

Макхем Калверт вважає, що консалтинг – це процес надання спеціалістом своїх особливих знань, навичок і досвіду в системі його клієнта [5, с. 10]. Автором неповністю розкрито сутність поняття консалтинг, оскільки консалтинг передбачає, окрім перерахованого, ще й надання допомоги у вирішенні проблем.

Посадський А.П. розглядає консалтинг як підприємницьку діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки і управління в консультиванні та інших видах послуг. Автор заперечує твердження про те, що термін “менеджмент-консалтинг” перекладається як “управлінське консультивання”, оскільки формується думка, що консалтинг – це тільки сфера управління, і тому пропонує переклад “консультивання з економіки та управління” [4, с. 7]. Це твердження не є доцільним, оскільки існують різні види консалтингу, а тому менеджмент-консалтинг стосується виключно сфери управління.

Отже, огляд та аналіз літературних джерел за проблемою [1, 2, 3, 4, 5, 8] дає змогу стверджувати, що сьогодні точного трактування терміна “управлінське консультивання” немає. Щодо проблем та перспектив розвитку управлінського консалтингу в Україні, то це питання ще недостатньо опрацьовано. Лише такі автори, як Верба В.А., Решетняк Т.І., досліджують цю тематику.

Цілі статті. За результатами аналізу досліджень у роботі визначено такі цілі:

- уточнення сутності поняття “управлінське консультивання”;
- виявлення проблем та перспектив розвитку управлінського консалтингу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зміст поняття “консалтинг” означає здійснення консультивання. Управлінське консультивання (management consulting), у вузькому розумінні, є видом консалтингової діяльності, спрямованим на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем, а у ширшому, управлінське консультивання – це професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами підприємствам, організаціям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій [1, с. 10].

У результаті дослідження питань розвитку консалтингу уточнено трактування терміна “управлінське консультивання” як виду професійної діяльності, яка полягає у наданні незалежних порад та допомоги кваліфікованими консультантами підприємствам, організаціям з метою дослідження управлінських проблем, пошуку оптимальних управлінських рішень та впровадження рекомендацій.

Серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультивання та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку є [1, с. 7]:

- тенденція глобалізації, яка сприяє попиту на консалтингові послуги не тільки серед транснаціональних корпорацій, але і серед новостворених компаній;

- можливість використання таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які підвищують продуктивність праці компанії.

Основним завданням управлінського консалтингу є надання допомоги клієнтам у визначенні та дослідженні управлінських та ділових проблем, наданні рекомендацій та прийнятті ефективних та оптимальних рішень. Можна стверджувати, що саме потреби клієнтів формують перелік консалтингових послуг, основними з яких є [1, с. 10–11]:

- дослідження та аналіз ринку передбачає оцінку розміру та структури ринку, аналіз поведінки споживачів та конкурентів, а також виявлення тенденцій та динаміки розвитку ринку;
- розробка стратегії, що полягає у виявленні сильних та слабких сторін, можливостей та загроз організації;
- фінансовий менеджмент, що передбачає аналіз фінансового стану підприємства, оцінку систем та методів фінансового планування;
- управління маркетингом, що охоплює дослідження маркетингового середовища підприємства, розроблення маркетингової стратегії;
- управління виробництвом, що включає аналіз виробництва з погляду трьох складових виробничого процесу, – продукції, методів та принципів організування виробничого процесу та планування, організування існуючих трудових ресурсів;
- управління персоналом, що охоплює вирішення питань щодо кадрової політики фірми;
- інформаційні технології, що охоплюють розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Ринок консалтингових послуг є чітко сегментованим і тому конкуренція між продавцями ведеться всередині визначеного сегмента. Сучасний розвиток управлінського консультування показав, що послуги крупних консультаційних підприємств охоплюють широкий діапазон галузей та функцій підприємства: загальне керівництво, управління фінансами, управління виробництвом, маркетинг, управління працею та кадровим потенціалом, корпоративну стратегію тощо [1, с. 14], і відповідно репутація та рівень консультаційного обслуговування є надзвичайно високими, проте багато клієнтів надають перевагу співпраці із невеликою консультаційною організацією.

За проведеним анкетним опитуванням менеджерів, блиць-опитувань телефоном, загалом ставлення до менеджмент-консультантів, принаймні на рівні загальних уявлень, сприятливе – 19,3 % опитаних думають, що потреба в менеджмент-консультантах дуже велика, 24,7 % – що консультанти можуть бути корисними, 45,8 % – що можуть бути корисними інколи, 3,6 % думають, що робота з консультантами – це безглузді витрати, 1,2 % впевнені, що Україна не готова до такого типу послуг. Під час здійснення перетворень основна маса директорів покладається на власні сили або намагається самостійно переймати чужий досвід, і тільки 14 % постійно використовують поради і послуги консультантів [6].

За даними асоціації “Укрконсалтинг” [7], визначено фактори вибору клієнтами консалтингових організацій. Найбільш важливим для 87 % опитаних є високий рівень професіоналізму. Наступний, найбільш значущий фактор – плата за послугу. Він є вирішальним для 26 % клієнтів; 23 % клієнтів звертають увагу на репутацію фірми, досвід роботи; 22 % – керуються рівнем якості послуг; 18 % клієнтів головною вимогою називають гарантію результатів.

Основними причинами залучення консультантів в організацію є [1, с. 13]:

- інтеграція у світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та підприємництва в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- прагнення одержати оцінку стану організації незалежними об'єктивними експертами;
- поточна завантаженість менеджерів підприємств, що перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;
- відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
- навчання персоналу новим управлінським технологіям;

- необхідність ініціювання змін в організації;
- подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;
- подолання кризи, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення.

Потенційними споживачами консалтингових послуг виступають будь-які організації, у яких виникають проблеми управлінського характеру. До таких організацій передусім відносять приватні підприємства, банківські установи, інвестиційні фонди, державні установи.

У діяльності консалтингових підприємств важливе місце посідають такі напрямки, як видання актуальних методичних та довідкових матеріалів, сприяння участі малих та середніх підприємств у міжнародних проектах і тендерах, а також допомога в отриманні кредитів та гарантів. Консалтингові організації відіграють важливу роль у розвитку підприємництва загалом. Але все більшого значення набуває консалтингова допомога для малого підприємництва. Підприємства, де є порівняно невеликий штат працівників і менеджерів, не можуть мати потужних маркетингових відділів, кадрових служб та служб аудиту, відділів розвитку та досліджень тощо. Природно, що у такому разі вони потребують особливої допомоги з боку професійних зовнішніх консультантів. Такі послуги можуть надаватися в розробці системи маркетингового планування, формуванні сучасної моделі мотивації персоналу, під час створення антикризових програм тощо. Але основне призначення консалтингу для малого і середнього підприємництва – допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, що має забезпечити завчасне запобігання невіправданим витратам і збиткам, що, як правило, в декілька разів перевищують оплату послуг консультантів. Тому маржа між потенційними збитками і ціною консалтингових послуг забезпечує існування консалтингового підприємництва і є консолідованим показником його ефективності [2, с.11].

На цьому етапі можна чітко виділити основних постачальників консалтингового продукту в Україні. Це [1, с. 16]:

- філіали великих іноземних багатофункціональних підприємств, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також спільні та іноземні компанії в Україні, що обслуговують банківські структури;
- представництва іноземних консультаційних підприємств, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;
- іноземні консультаційні підприємства, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства;
- вітчизняні консультаційні підприємства, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, враховуючи оцінку майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації тощо;
- спеціалізовані консалтингові підприємства, які надають консультаційні послуги за окремими напрямками управлінського консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання тощо).

Варто зазначити, що вищі навчальні заклади та науково-дослідні інститути також виступають постачальниками консалтингового продукту, оскільки розвиток консалтингу вимагає людських знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень та експериментів з метою отримання нових навичок, перевірки наукових гіпотез, наукового обґрунтування проектів, встановлення закономірностей підприємницької діяльності.

Консалтинг в Україні стає особливою індустрією. Сьогодні в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових організацій, з яких 42 % займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті представництва провідних консалтингових організацій, що є лідерами у сфері консалтингу, в тому числі “великої п’ятірки”. Серед українських організацій, які вважаються консалтинговими, 42 % займаються тільки консультуванням, 30 % – присвячують консультуванню лише 80 % загального обсягу продажу. Окрім того, третина навчальних організацій має власні консультаційні підрозділи [1, с. 15]. Сьогодні багато підприємств користуються консультаційними послугами лише тоді, коли самостійно не можуть вирішити

існуючих проблем. Саме тому управлінське консультування в Україні носить періодичний (епізодичний) характер. Варто зазначити, що велика кількість підприємств зазнає збитків з причин недостатнього дослідження та аналізу ринку.

На сучасному етапі у діяльності консультаційних підприємств України настає період змін, які пов'язані із зміною спеціалізації послуг. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розроблення ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування public relations, проведення рекламної кампанії [1, с. 18].

Загалом сектор консалтингових послуг розвивається випереджаючими порівняно з іншими галузями світової економіки темпами. Згідно з прогнозами, особливо швидкий розвиток консалтингових послуг очікується у країнах Центральної і Східної Європи, СНД і Китаї. Як найперспективніший ринок, з точки зору обсягу попиту, розглядається Китай [4, с. 24].

Більшість великих консалтингових організацій світу за своїм походженням є американськими, але кожна із них має філії у багатьох країнах, від 50 до 100 % персоналу яких становлять місцеві консультанти. Діяльність філій регулюється законами країни їх місцезнаходження. Сьогодні спостерігається тенденція до колонізації американським та європейським консалтингом ринків Азії, Індії та Східної Європи. Завдяки такій геополітиці крупні консалтингові організації отримують більше третини своїх прибутків. За офіційними даними, сьогодні управлінське консультування в більшості розвинутих країн світу виступає як відокремлений сектор послуг. У США його оборот становить 14 млрд. дол., в Європі – 8 млрд. дол., в Японії – 2,5 млрд. дол., а в решта країн світу загалом він оцінюється у 2 млрд. дол. [4, с. 17].

Внутрішній попит на консалтингові послуги в Україні перебивається зовнішнім, що становить від 200 до 300 млн. дол. у рік. Основним джерелом зовнішнього попиту є технічна допомога міжнародних організацій, урядів і приватних фондів іноземних держав, а також попит іноземних компаній, що виходять на український ринок. Проте зовнішній попит спрямований майже цілком на купівлю послуг іноземних консалтингових підприємств, які діють на території України. Українські консультанти одержують незначну частину вищезгаданих засобів, працюючи на субпідряді із закордонними консалтинговими підприємствами [9, с. 537].

Успіх консультаційних організацій в Україні багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості послуг до потреб клієнтів, пошуку нових ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій [1, с. 18].

Висновки та пропозиції. Розвиток управлінського консалтингу є надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинених країн. У роботі уточнено трактування терміна “управлінське консультування”, виявлено основні проблеми та перспективи розвитку управлінського консультування в Україні. Дослідження цієї тематики в подальшому є перспективними, оскільки розвиток консалтингу в Україні набув протягом останніх років особливого значення, а недостатність теоретичних знань та недоліки законодавчого регулювання спричиняють багато проблем. Тому існує необхідність у ретельнішому дослідженні проблем та перспектив розвитку управлінського консалтингу в Україні, а також питань щодо підвищення професіоналізму консультантів та якості надання послуг.

1. Верба В.А., Решетняк Т.І. *Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с. 2. Коростельов В.А. *Управлінське консультування: Навч. посібник.* – К.: МАУП, 2003. – 104 с. 3. Уткин Э.А. *Консалтинг.* – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”; Издательство ЭКМОС, 1998. – 256 с. 4. Посадский А.П. *Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин.* – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с. 5. Макхэм Калверт. *Управленческий консалтинг / Пер с англ.* – М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с. 6. Нечипорук М. *Наймаємо радника // Галицькі контракти.* – 2003. – №4. 7. *Консалтинг в Україні.* – К.: Асоціація “Укрконсалтинг”, 1996. – 62 с. 8. FEACO Information Document. – Bruxelles, 1994. – P. 2. 9. Давиденко В.В. *Попит на консультаційні послуги як основний фактор існування консалтингового бізнесу // Економіка: Проблеми теорії та практики.* – 2000. – Вип. 190, Т.ІІ. – С. 536.