

КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ

Розглядаються питання актуальності, сутності, мети і завдань консалтингової діяльності в сучасних умовах. Акцентується увага на її аналітичному характері та змісті. Обґрунтовується необхідність розвитку методологічних та організаційних засад аналітичного забезпечення консалтингу. Стверджується, що успішність консалтингової фірми залежить від аналітичної підготовки її персоналу.

Ключові слова: консалтингова діяльність, ринок консалтингових послуг, аналітичний зміст, аналітичне забезпечення, методологія та організація аналізу, аналітична підготовка.

Успішна розбудова ринкової економіки в Україні визначається зростаючою ефективністю діяльності суб'єктів господарювання, а також формуванням адекватного економічного середовища та взаємодії окремих складових ринкової системи. Водночас загальноновизнаним є те, що під впливом інтеграції та глобалізації світової економіки, посилення конкурентної боротьби на насичених товарних ринках, розвитку сучасних інформаційних технологій, динамічності ситуації, а також за умов невизначеності і непрогнозування змін ділового середовища діяльність суб'єктів ринку постійно ускладнюється. Неузгодженість між інтересами та можливостями бізнесу в намаганні закріпити або розширити сферу свого впливу перманентно зумовлює необхідність здійснення перетворень. Новизна проблем та усвідомлення потреби в розширенні власної компетентності для їх розв'язання змушують представників бізнесу користуватися послугами консультантів.

Виникнення інституту консультування як елемента системи обслуговування бізнесу – це одночасно фактор і наслідок зростання ділової активності. Реалізація консалтингом своєї цільової функції щодо сприяння вирішенню проблем у бізнесі з метою підвищення його ефективності доцільна та можлива за певних умов економічного розвитку. Разом з цим консалтингова діяльність є таким елементом ринкової інфраструктури, випереджаючий розвиток якого забезпечує підвищення ефективності базисних елементів економіки. Зростання ж ефективної діяльності окремих суб'єктів сприяє підвищенню суспільної ефективності, становить передумову досягнення її світового рівня.

Питання ринку консалтингових послуг та організації консалтингової діяльності активно досліджуються зарубіжними (Г. Верніков, Р. Джентл, М. Іванов, М. Кубр, Д. Майстер, Ф. Стеєле, М. Фербер) та вітчизняними (В. А. Верба, В. Коростельов, Т. І. Решетняк, О. К. Трофимова, Ю. В. Чернов,) вченими [1–7; 12–14]. Однак, враховуючи актуальність для України розвитку цього важливого сектора ринкової інфраструктури, як теорія, так і практика консалтингу потребують подальших досліджень.

Сучасний розвиток світового консультування характеризується високими темпами щорічного приросту (за даними бюлетеня "Consultant News", цей показник становить 20–30%), і якщо для інших сфер бізнесу приріст 10% є прийнятним значенням, то для консалтингової діяльності ця цифра вважається критичною [3].

Сутність консалтингу полягає в поєднанні фахової та підприємницької діяльності. Це суто ринкове явище, що докорінно відрізняється від вивчення та поширення "передового досвіду" і "впровадження науки у виробництво" за умов адміністративно-планової економіки. Найбільш відчутними відмінними рисами є комерційна основа та реальна мотивація клієнта до отримання цих послуг.

Мета консалтингу – надання клієнтові на контрактній основі кваліфікованої допомоги у вирішенні управлінських і ділових проблем, оптимізації бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації, тобто в здійсненні певних прогресивних змін у діяльності. Підставою для застосування консалтингу є такі аргументи:

- консультанти володіють знаннями, якими не володіють працівники звичайних фірм;
- у процесі своєї діяльності вони нагромаджують значний досвід роботи з багатьма клієнтами;
- у них достатньо часу для детального вивчення проблеми;
- вони незалежні (принципово, адміністративно, емоційно, матеріально);
- вони здатні втілювати у життя свої розробки та пропозиції.

Основні завдання консалтингу – виявлення, ідентифікація й оцінка наявних проблем та існуючих можливостей у функціонуванні та використанні потенціалу клієнта, в знаходженні альтернативних шляхів їх вирішення, розробці та практичній реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін.

Як на Заході, так і в Україні спектр консалтингових послуг дуже широкий, динамічний і

зумовлений конкретними потребами бізнесу, адже проблеми українських підприємців не менш різноманітні, ніж у їх зарубіжних колег [11]. Вітчизняний ринок консалтингових послуг пропонує практично весь перелік, передбачений міжнародними класифікаторами. І хоча консалтинг розвивається дещо хаотично, він визначається попитом, вимогами до змісту та якості консультаційних послуг.

Розвиток ділового консалтингу в Україні зумовлений також відсутністю узгоджених стандартів (на відміну від таких його видів, як юриспруденція чи аудит), що дозволяє практично кожному спеціалістові, трохи обізнаному в певній справі, займатися консультуванням. Крім цього, часто поєднується консультування з наданням інших видів професійних послуг, котрі не завжди відразу можна визначити як консалтингові. Коло питань, що вирішуються консалтингом, дуже велике, а тому консалтингові фірми відрізняються за спеціалізацією своєї діяльності: від вузької, яка обмежується одним напрямком (наприклад, аудит), до найширшої, що охоплює повний спектр послуг у цій галузі діяльності.

У зв'язку з цим для чіткої ідентифікації діяльності окремої підприємницької структури як консалтингової фірми та з'ясування її предметної спеціалізації вважаємо за необхідне запровадження єдиної класифікації консалтингових послуг в Україні. При цьому слід враховувати як нагромаджений міжнародний досвід, так і здобутки й особливості вітчизняного ринку. Така класифікація повинна бути не лише чітко структурованою, а й відкритою для змін (доповнень, скорочень), тобто передбачати можливість усунування неактуальних і виникнення нових послуг і продуктів. Певною мірою відсутність чіткого розмежування видів консалтингової діяльності зумовлена відомчою розрізненістю. Так, питаннями аудиту займається Аудиторська палата і Спілка професійних аудиторів України, а питаннями управлінського консалтингу – Українська асоціація менеджмент-консультантів.

Зазначимо, що незважаючи на спрямованість переважних зусиль консалтингу на вирішення актуальних питань управління діяльністю суб'єктів господарювання, чимало послуг, що надаються консалтинговими службами, стосуються переважно економічних або навіть ширше – питань бізнесу загалом, і тому для такої діяльності більш доцільним є застосування терміну “бізнес-консультування” (“ділове консультування”). Цей термін дещо ширший від поняття “управлінське консультування”, а тому в деяких випадках є більш доречним.

Для ринку консалтингових послуг в Україні характерне формування професійних вітчизняних служб і проникнення іноземних експертів. З метою забезпечення виживання, закріплення на ринку та розширення впливу українським консалтинговим фірмам необхідно подолати власне відставання за рахунок високої самоорганізації, взаємодії та інтеграції, оволодіння світовим досвідом, пристосування західних ноу-хау до наших специфічних умов і внесення свого конструктивного вкладу у теорію і практику консалтингу. Конкурентоспроможність вітчизняного консалтингу повинна визначатися не його більшою доступністю, а високою якістю послуг.

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує те, що, незважаючи на широту функціональних і предметних галузей, конкретну спрямованість на вирішення важливих проблем клієнта, консалтингова діяльність за своїм змістом і характером проведення є аналітичною.

В процесі консалтингу здійснюються такі аналітичні завдання:

- оцінка стану і динаміки розвитку об'єкта консультування;
- діагностика проблем та ідентифікація наявних можливостей діяльності клієнта;
- пошук і розробка альтернативних варіантів вирішення виявлених невідповідностей;
- обґрунтування вибору найбільш прийняттого варіанту і розробка заходів щодо його реалізації;
- надання допомоги та рекомендацій із впровадження конструктивних змін, які визнані в процесі консультування доцільними.

Крім цього, деякі вчені, визначаючи сутність консалтингу, прямо вказують на його аналітичну природу. Так, Г. Верніков стверджує: “Консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в *аналізі* (курсив наш – Авт.), обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної галузі та проблем клієнта [4].

Результати вивчення наукової літератури з консалтингу дозволяють стверджувати, що переважна більшість досліджуваних проблем стосуються його економіки й організації (сутності, моделі, історії, типології видів, характеристики ринку, маркетингової політики, правового та кадрового забезпечення, стратегії тощо), а також загальних питань технології. Однак, на нашу думку, недостатньо характеризується конкретно-змістовна частина цієї діяльності, зокрема аналітичне забезпечення консалтингу. Так, наприклад, в аудиті, де аналітичне забезпечення використовується дуже широко і навіть застосовується відповідний стандарт “Аналітичні процедури”, це поняття не особливо конкретизується, а залишається для предметного наповнення конкретного користувача або виконавця на його власний розсуд, підготовку та винахідливість.

Цьому значною мірою сприяє західний стиль наукової літератури, яка має загально-публіцистичний або вузько прикладний характер. Крім цього, в сфері консалтингу існує дуже жорстка конкуренція, тому успішні західні фахівці, як і їх успішні українські колеги не поспішають поділитися

секретами свого успіху в деталях. У зв'язку з цим ми вважаємо актуальними подальші дослідження у сфері вивчення й узагальнення світового та вітчизняного досвіду аналітичного забезпечення консалтингової діяльності.

Зважаючи на широкий спектр консалтингових послуг, логічним є припущення про значний методологічний арсенал, різноманітність і унікальність інформаційної бази й організаційних форм аналітичного забезпечення консалтингу. На нашу думку, ґрунтовне дослідження методологічних та організаційних засад консалтингової діяльності має як наукове, так і прикладне значення, адже при вирішенні нетипових завдань можуть виникати рішення, що докорінно змінюють методологію дослідження або вимагають нового підходу. Водночас застосування неперевіраних, недостатньо обґрунтованих методик аналізу може призвести до порушення термінів виконання проекту, зумовити необхідність докорінного перегляду обраної методології або конструювання нового підходу для його реалізації. Недоліки в інформаційному й організаційному забезпеченні можуть зумовити необхідність внесення принципових змін, у тому числі з переглядом і коригуванням результатів уже виконаних блоків робіт, що пов'язано з ризиком відставання у виконанні проекту. Така ситуація може потребувати узгодження зміни термінів виконання робіт у контракті або великих зусиль консультанта. Відсутність регламентації аналітичного забезпечення консалтингу підвищує відповідальність за його якісне обґрунтування.

У цьому контексті, безперечно, вагомою якісною характеристикою консультанта є його аналітичні здібності (склад розуму, а також рівень теоретичної підготовки та практичних аналітичних навичок).

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне:

- ретельно підходити до формування навчальних планів підготовки бакалаврів і магістрів за економічними спеціальностями стосовно достатності аналітичного навантаження як у фундаментальному, так і функціонально-предметно-орієнтованому вимірах, що сприятиме розширенню компетенції їх як майбутніх фахівців у певній конкретно-економічній сфері;
- максимальну увагу приділяти ролі дисциплін аналітичного циклу при формуванні навчальних планів, особливо за напрямками підготовки, які орієнтовані на подальшу аналітичну діяльність у сфері консалтингу.

Така логіка формування профілю фахівців з економіки певною мірою відповідає внутрішній спеціалізації кадрового потенціалу консалтингової фірми. Фахівець у певній прикладній галузі з хорошою аналітичною підготовкою має бути професійним аналітиком із креативним мисленням і досвідом. Відомо, що у консалтинговій діяльності виокремлюють дві категорії консультантів:

- експертні консультанти, які володіють знаннями, практичним досвідом і постійно знають нове у певній вузькій функціональній або предметній галузі (спеціалісти);
- проблемні консультанти, які є широкими фахівцями, що добре володіють методами дослідження, орієнтуються у деяких суміжних галузях управління й основну увагу приділяють їх взаємодії, координації та інтеграції (універсали).

Спеціалісти, як правило, пропонують конкретні перетворення, тоді як універсали – методи перетворень; вони ж, як правило, здійснюють контролюючі й управлінські функції. Водночас як спеціалісти, так і універсали можуть або лише працювати над розширенням компетентності клієнта, або й забезпечувати супровід необхідних перетворень. Успіх консалтингової діяльності полягає не у протиставленні цих категорій і виключній орієнтації на певний тип фахівця, а у вдалому комбінуванні їх навичок для досягнення оптимального ефекту.

Позитивною практикою в цьому напрямку слід також вважати залучення до консалтингової діяльності компетентних представників академічної науки, зокрема її аналітичної школи. Поєднання викладацької, наукової та практичної консалтингової діяльності представниками науки є запорукою двостороннього процесу: з одного боку, значна теоретична підготовка і компетентність дозволяє реалізовувати цю практичну діяльність, а з другого – практика в сфері консультування сприяє набуттю певного прикладного досвіду, який неодмінно слід використати безпосередньо в навчальному процесі, а також виявленню актуальних проблем цієї діяльності, що можуть стати предметом подальших наукових досліджень у цій сфері.

Перманентне розширення компетенції як представників бізнесу, так і власне консалтингових фірм може бути здійснене шляхом навчального консультування викладачами та науковими співробітниками вищої школи.

У зв'язку з вищезазначеним особливою гостротою набувають проблеми вдосконалення аналітичної підготовки студентів у вищій школі, на що ми неодноразово звертали увагу [8–10]. Вважаємо, зокрема, безумовною перевагою вітчизняної науки та освіти наявність дисциплін аналітичного циклу в навчальних планах підготовки фахівців з економіки та менеджменту.

Недооцінці ролі аналітичних дисциплін сприяє та обставина, що в сучасних умовах навчальні плани підготовки фахівців формуються під егідою випускових кафедр, які значною мірою керуються власними корпоративними інтересами, а інколи прямо наслідують західні схеми, не завдаючи собі клопоту з намаганнями з'ясувати змістовну частину другорядних, з їхньої точки зору, курсів.

Окремі прихильники кардинальних змін посиляються на присутність достатнього, на їхню думку, аналітичного навантаження у змісті професійно орієнтованих дисциплін. Детальне ознайомлення з ним аналітика переконує, що подекуди ця присутність існує формально, як констатація факту необхідності застосування аналізу без ілюстрації певної методики, а в кращому випадку лише наведено методику на безальтернативній основі, не вказано її переваг і недоліків, можливостей для подальшого вдосконалення й адаптації до певних умов. Такий підхід не сприяє розвитку аналітичних навичок.

Звичайно, при вивченні інститутського курсу, яким би фундаментальним він не був, неможливо дати готові рецепти для вирішення всіх можливих ситуацій складного, різноманітного та динамічного економічного життя, однак значно важливішим є намагання навчити вдумливо, критично оцінювати будь-яку ситуацію, спонукати до застосування творчого підходу для вирішення нестандартних проблем. Завдяки аналітичним дисциплінам у студентів не тільки розвивається логічне мислення, а й виникає нагода пов'язати і закріпити матеріал, який вони опанували при засвоєнні інших курсів, побачити господарську діяльність цілісно та під новим для них кутом зору.

Конкурентоспроможність фахівців з економіки прямо залежить від рівня їх розумової культури, володіння сучасним аналітичним інструментарієм.

Перспектива орієнтації на опанування аналітичними навичками з метою подальшої консалтингової діяльності очевидна. Потреба в консалтингових послугах є стабільною та зростаючою. Навіть для найкрупніших світових корпорацій вона стала необхідністю, оскільки консультанти – це компетентні, досвідчені, об'єктивні й ефективні виконавці. Перед працьовитими, аналітично грамотними і творчими фахівцями відкриваються значні можливості розвитку кар'єри, отримання цінного досвіду, досягнення благополучного матеріального становища, унікальна нагода для спілкування у високопрофесійному та високоінтелектуальному середовищі консалтингової фірми.

Література

1. Kubr M. *How to select and use consultants: A client's guide*. Geneva: ILO, 1993.
2. Steele F. *Consulting for organisational change*. Amherst, MA, University Massachusetts Press, 1975.
3. Вєрба В. А., Решетняк Т. І. *Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
4. Верников Г. Г. *Консалтинг* // www.cfin/consulting/vernicov/.ru.
5. Иванов М., Фербер М. *Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг*. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
6. Джентл Р. *Как сделать карьеру в консалтинге*. – СПб., 2003.
7. Майстер Д. *Управление консалтинговым бизнесом: Материалы для обсуждения* // www.davidmaister.com/: Пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера // www.consultmarketing.ru.
8. Спільник І., Корецький Б. *Дисципліни аналітичного циклу в системі сучасної економічної освіти: Збірник матеріалів міжнародної міжузівської науково-практичної конференції "Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства"*. – Тернопіль–Мукачеве, 2004.
9. Спільник І. В. *О необходимости формирования аналитического типа мышления у бухгалтера высшей квалификации* // Научно-методическая конференция "Преподавание на счетоводствотом в высших учебных заведениях: Доклады 14-15 ноября 2002". – Свищов, 2002.
10. Спільник І. В. *О необходимости улучшения аналитической подготовки бухгалтера высшей квалификации: Материалы международной научной конференции "Проблемы развития бухгалтерского учета в России" 13-14 мая 2003*. Саратовский государственный социально-экономический университет. – Саратов, 2003.
11. Трофимова О. К. *Введение в управленческий консалтинг* // www.cfin.ru.
12. *Управленческое консультирование* / Под ред. М. Кубра. В 2-х т. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1.
13. Чернов Ю. В. *Управленческое консультирование: Учеб. пособие*. – Херсон, 2003.
14. Коростельов В. *Управлінське консультивання*. – К.: МАУП, 2003.

[Повернутися на початок](#)