

**Маргарита Л. Гончарова**

**УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ  
ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

У статті розглянуто основні етапи формування управлінського консультування в Україні; визначено проблеми, що стримують розвиток консалтингу, зокрема, консалтингових послуг в банківському секторі економіки. Запропоновано розглядати управлінське консультування як складний та багатогранний процес.

**Ключові слова:** управлінське консультування, менеджмент-консалтинг, інтелектуальний ресурс.

**Рис.2 Літ. 14.**

**Маргарита Л. Гончарова**

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УКРАИНЕ:  
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ**

В статье рассмотрены основные этапы формирования управленческого консультирования в Украине; определены проблемы, которые сдерживают развитие консалтинга, в частности, консалтинговых услуг в банковском секторе экономики. Предложено рассматривать управленческое консультирование как сложный и многогранный процесс.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование, менеджмент-консалтинг, интеллектуальный ресурс.

**Margarita L. Goncharova**

**ADMINISTRATIVE CONSULTING IN UKRAINE: THE MAIN  
PROBLEMS, TRENDS AND LINES OF DEVELOPMENT**

The paper studies the main steps of formation of administrative consulting in Ukraine, determined the problems hindering the development of consulting, in particular, identified the problems hindering the development of consulting services in the banking sector. It is proposed to consider administrative consulting as a complex many - sided process.

Key words: administrative consulting, management - consulting, intellectual resource.

**Постановка проблеми.** В епоху інформаційної ери інформація та знання стають рушійною силою інноваційного розвитку суспільства, творча розумова активність набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності. За таких умов функціонування підприємства намагаються набути конкурентних переваг. Сьогодні перемогу в конкурентній боротьбі можна досягти не тільки за умов зростання матеріальних активів, а за умов суттєвого підвищення ролі та значення нематеріальних фізично невідчутних результатів інтелектуальної діяльності. Тому управлінське консультування (менеджмент-консалтинг) дає можливість залучити специфічний інтелектуальний ресурс, який виступає об'єктивною необхідністю забезпечення економічної безпеки довгострокового стратегічного розвитку підприємств.

Управлінське консультування є досить поширеним у багатьох країнах світу. Професійні консультаційні послуги в Україні надаються більше, ніж двадцять років. Незважаючи на такий тривалий термін, дійсного розуміння того, для чого запрошують консультантів і чи є в цьому необхідність, серед потенційних споживачів консультаційних послуг поки немає. Причина цього переважно полягає в тому, що існує неадекватне уявлення про те, що можуть та чого не можуть зробити консультанти, коли існує сенс їх запрошувати та які необхідні умови успішної співпраці з консультантами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій. Невирішені частини загальної проблеми.** Особливої уваги заслуговують праці зарубіжних і вітчизняних науковців відносно стану розвитку управлінського

консультування, зокрема: В.І. Алешникової [1], В.А. Верби [4], О.П. Посадського [8], В.Ш. Рапопорта [9], О.К. Трофимової [12], Р.К. Юксвярава [14] та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються проблеми, що стримують розвиток управлінського консультування в Україні, зокрема, в галузях економіки.

**Метою дослідження** є визначити основні етапи становлення управлінського консультування в Україні, проблеми вітчизняного консалтингу та основні тенденції розвитку консультаційних послуг.

### **Основні результати дослідження.**

В Україні стрімкий розвиток та становлення бізнес-консультування багато в чому пов'язаний з розгортанням масової приватизації, а потім із створенням інституційної інфраструктури ринку та постприватизаційної реструктуризації підприємств. Тому можна сказати, що на сьогодні в Україні існує двосекторна модель економіки консалтингових послуг: 1-й сектор складають приватні незалежні консалтингові та інші професійні (аудиторські, юридичні, інвестиційні, тренінгові тощо) фірми; 2-й сектор – це збережені держбюджетні, які фінансуються науково-дослідними структурами (які входять до складу Академії наук, галузевих і функціональних міністерств тощо). Перший сектор має тенденцію до прискореного зростання і працює на ринкових засадах, другий – скорочується, обслуговує в основному органи державного управління і працює на «централізовано планових» началах.

Можна виділити наступні етапи становлення ринку консультаційних послуг в Україні [2-6; 13 ]:

1-й етап – 1990-1995 рр. Цей етап характеризується появою західних менеджмент-консалтингових (МК) компаній. На ринку України набули розвитку представництва значних МК компаній – “Bein”, “PriceWaterhouse”, “Deloitte & Touche”, “Coopers & Lybrand”, “Ernst & Young Ukraine”, “KPMG”, “Baker McKenzie”, “Barents Group, LLC”, “Arthur Andersen”, “Roland Berger & Partners”, “Dr. Wisselchuber & Partners” та ін. Зазначені компанії пішли шляхом створення нових цілком підконтрольних філіалів за схемою, яка

діяла в розвинутих країнах. Лише незначна кількість малих фірм з метою розширення географії бізнесу ризикнула вийти на ринок України в пошуках нового клієнта.

2-й етап – 1995-2000 рр. – відзначається появою вітчизняних консалтингових фірм. За результатами роботи та здійсненням проектів технічної допомоги виникають такі компанії, як: Київ Менеджмент Консалтинг, Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП) у м. Києві, ЦППП у м. Харкові, ЦППП у м. Одесі (“Евроконсалт”), у м. Львові – Західно-Український Менеджмент Консалт, Центр реструктуризації вугільної промисловості – в м. Донецьку. У цей же період активізується розвиток українських консалтингових компаній: “Spectr, Sach & Company”, “Укрбізнесконсалтинг”, “ProConsult”, “Укрон”, “Project Consulting Group”, “Національне управління ресурсами”, “Рубин-Інвест-Консалтинг” та інших. З'являються малі консалтингові об'єднання “ОКО” (Об'єднані консультанти) – 9 організацій фундаторів, “КМК група” – 4 юридичні особи. У 1998 р. – зареєстрована УАМК – Українська асоціація менеджмент - консультантів за підтримки ФДМУ і Світового Банку. Головними статутними завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг шляхом використання високого рівня професіоналізму персоналу.

3-й етап – 2000-2001 рр. Зазначений етап характеризується створенням Української асоціації менеджерів-консультантів (УАМК). Оскільки ситуація у сфері менеджмент-консультаційних послуг стала поліпшуватися, УАМК шляхом організації і проведення цільових конференцій, участі у виставках і проектах, роботі з міністерствами і відомствами, публікації статей у фахових виданнях, створення web-сайтів у мережі Інтернет зуміла зробити інформацію про менеджмент-консалтингові компанії і їх послуги більш доступною для потенційних споживачів.

4-й етап – 2001-2004 рр. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств,

податкове консультування, маркетингові дослідження, організація системи маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів тощо.

5-й етап – 2004-2009 рр. Для цього етапу характерним є те, що найбільшим попитом користуються консультації з аудиту, оподаткування, управління персоналом, впровадження нових стандартів якості, девелопмент-консалтинг. У 2008-2009 рр. із поглибленням економічної кризи в Україні активність деяких західних фірм або вщухає, або “заморожується” з надією на поліпшення кон’юнктури ринку консультаційних послуг. Використання консультаційних послуг знизилось з 500 млн. дол. у 2007 р. до 300 млн. дол. у 2010 р. Слід зазначити, що експерти прогнозували відновлення ринку у 2011-2012 році, яке буде відбуватись упродовж чотирьох років. Окрім того, обсяг консалтингового ринку в Україні у 2007-2009 рр. становив 0,3% ВВП, що перевищує аналогічні показники Польщі (0,1%) та Італії (0,2%), але у той час показники у Фінляндії (1,1%), Німеччині (1%) та Великобританії (0,9%) [3].

6-й етап – 2009-2014 рр. – характеризується тим, що політико-економічна нестабільність в країні призводить до відтоку іноземних інвестицій, зменшення платоспроможності підприємств та надія на поліпшення кон’юнктури ринку консультаційних послуг зводиться нанівець.

Сьогодні на ринку України діють як вітчизняні, так і закордонні консалтингові фірми (понад 350). Існує також невелика кількість самостійних консультантів. Щодо внутрішніх консультантів, які є штатними працівниками організації і обслуговують тільки її, то їх звісно більше, але численність таких робітників важко піддається обліку. Ринок консалтингових послуг в Україні наведено на рис 1.

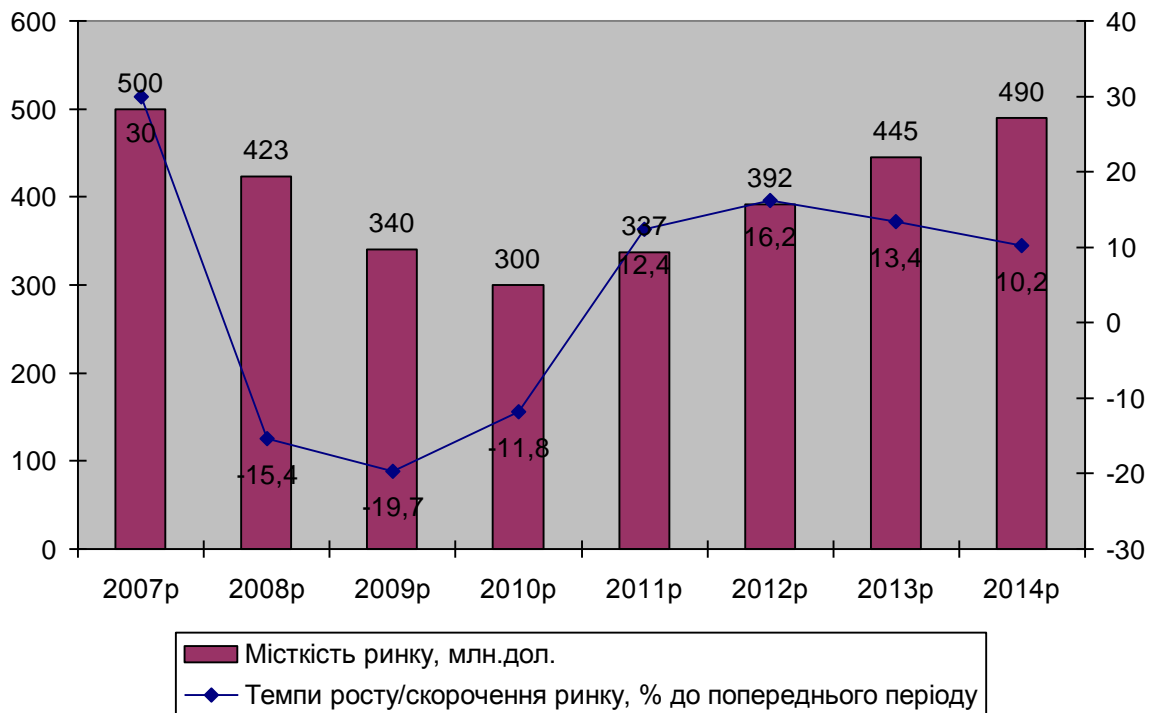


Рис. 1. Ринок консалтингових послуг в Україні за останні роки [10]

За даними Інвестиційно-консалтингової групи «Астарта-Таніт» серед основних факторів, що здійснюють вплив на розвиток ринку консалтингових послуг, слід виділити наступні рис. 2:

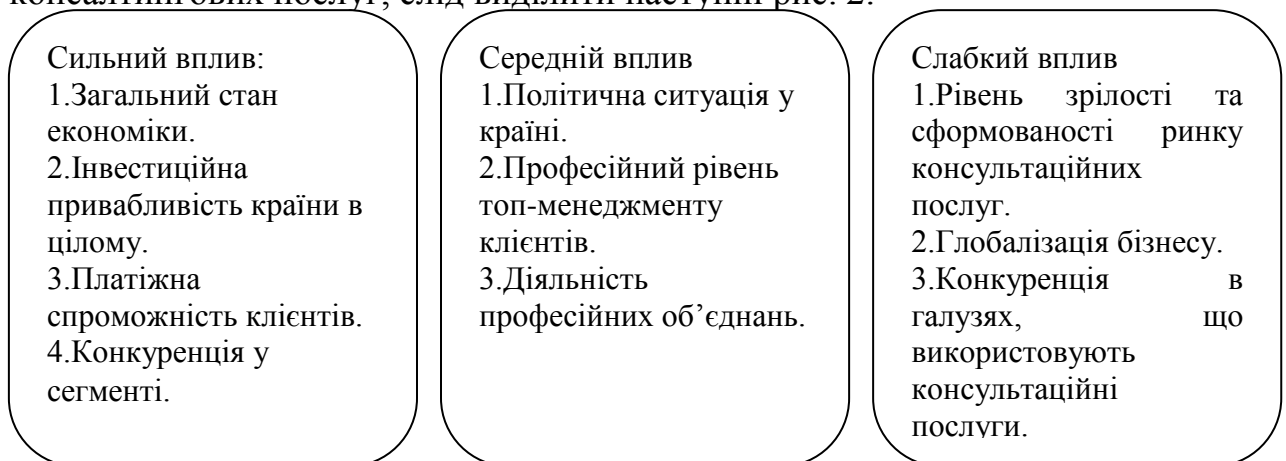


Рис. 2. Вплив різноманітних чинників на розвиток галузі управлінського консультування складено на основі джерела [10]

На сьогодні вітчизняним підприємствам доводиться стикатися з вирішенням ряду проблем. Цілком суттєвим у цих умовах було б звернення керівників організацій до послуг консалтингових фірм, але керівництво не

готове довірити вирішення своїх проблем вітчизняним консультантам. Основні причини, які перешкоджають формуванню кваліфікованого попиту на консалтингові послуги в Україні, можна виділити такі:

- «відчуття» необхідності одержання допомоги, але слабе розуміння їх змісту, методів та джерел;
- українські консультанти більш зорієнтовані на свої знання й послуги, ніж на проблеми клієнтів, тому більшість з них розглядають свою діяльність як надання експертних знань клієнтам;
- відсутність інформації при одночасній зацікавленості в одержанні даних про внутрішню ситуацію й зовнішні умови; прагнення до самостійності й соціальні обмеження;
- незначний рівень інтеграції українських консалтингових компаній в міжнародні консалтингові структури;
- менеджери українських підприємств основною причиною відмови від послуг консультантів вважають занадто високі ціни на консалтингові послуги.

Можна зазначити, що в кожній галузі економіки існують свої специфічні проблеми із залученням консультантів, а саме в банківському секторі слід виділити наступні: багато банків у своїй структурі мають відповідні служби, які спеціалізуються на банківському бізнесі, займаються вирішенням проблем свого банку, а також наданням консультаційних послуг іншим банкам; відсутність вітчизняних спеціалістів з банківського консалтингу, оскільки сфера банківських послуг є відносно новим напрямом діяльності; необхідність залучення зарубіжних спеціалістів, пов'язана з переходом на міжнародні стандарти, введенням корпоративного управління і створенням служб банківського внутрішнього контролю, що потребує використання банками значних фінансових засобів.

Основне завдання консультантів – надати допомогу клієнтам щодо вирішення їх управлінських проблем. Вирішити це завдання вони можуть декількома шляхами:

- знайти проблему та надати способи вирішення;  
- допомогти клієнту самому знайти проблему та визначити шляхи її вирішення.

- навчити клієнта, як знаходити та вирішувати проблеми.

На практиці всі три моделі дуже часто перетинаються і взаємодоповнюють одна одну. Акценти зміщуються в залежності від того, що більше за все необхідне клієнту: щоб вирішили проблему за нього, або допомогли вирішити проблему, або навчили, як її вирішити. Визначення ступеня цієї необхідності, як і необхідність консультантів взагалі, залежить від ряду факторів: час, як правило, будь-яка проблема вносить свої часові обмеження; персонал – інтелектуальний ресурс; гроші – залучення консультантів потребує затрат.

Враховуючи вищевикладений матеріал, можна зробити такі **висновки**:

1. Управлінське консультування являє собою складний та багатогранний процес, що потребує застосування різнопланового інтелектуального ресурсу.
2. Консалтинг набуває все більшої популярності, перетворюючись на повноцінну та професійну сферу діяльності, яка потребує значних затрат, як фінансових, так і розумових.
2. В умовах кризи більшою мірою будуть користуватися попитом послуги, які направлені на скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів у незначних обсягах або у разі відсутності капітальних вкладень, підвищення ефективності процесів управління, застосування реінжинірингу бізнес-процесів.

1. Алешникова В.І. Використання послуг професійних консультантів. – М.: Инфра-М, 1999. – 240 с.
2. В Україні скорочується ринок консультаційних послуг // <http://www.unn.com.ua/ua/news/24-11-2010/210352/>



3. Вартість консалтингових послуг знизилася // <http://www.management.com.ua/consulting/cons107.html>
4. Верба В.А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2000, 244 с.
5. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Проблеми економіки та управління. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка". – 2010. – № 683. – С. 49-54.
6. Консалтинг в Україні. – Киев: Асоціація "Укрконсалтинг", 1996.
7. Обзор рынка менеджмент-консалтинговых услуг // [www.navigator.net.ua](http://www.navigator.net.ua).
8. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
9. Рапопорт, В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). – М.: Экономика, 1988.
10. Ринок консалтингових послуг в Україні, дослідження консалтингової групи «Астарта-Таніт» на замовлення ЄБРР // [www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf](http://www.astarta.com.ua/.../101115%20consulting.pdf)
11. Тема №1: Наймаємо радника. / Український діловий тижневик "Галицькі Контракти"// [www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html](http://www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html).
12. Трофімова О. К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : дис. канд. екон. наук : 08.07.01 / О. К. Трофімова ; Національний аерокосмічний ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний ін-т". – Х., 2002. – 222 с.
13. Чому потрібен консалтинг в умовах кризи ? // [www.business-centre.com.ua](http://www.business-centre.com.ua).
14. Юксвярав, Р.К., Хабакук М.Я., Я.А. Лейман. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: – Экономика, 1988.