



**Т.Г. Дудар**

*Завідувач кафедри аграрного менеджменту і права Тернопільського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН України, заслужений діяч науки і техніки України, м. Тернопіль*

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто напрями розвитку консалтингу в Україні та світі з метою задоволення сучасних потреб підприємців. Обґрунтовано важливість роботи консультанта в системі підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** консалтинг, розвиток консалтингових послуг, управлінський консалтинг, аналітичний консалтинг, консалтингові проекти, “Велика четвірка” консалтингових фірм

У сучасних умовах інтеграції України до світового економічного середовища розвиток консалтингу підприємницької діяльності набуває великого значення. Потреба у консалтингових послугах зумовлена недостатнім досвідом вітчизняних управлінців у галузі іноземного інвестування, злиття українських та іноземних капіталів, зміни внутрішньої структури підприємств та її перетворення відповідно до світових стандартів тощо. Перед українськими підприємствами постають не менш складні проблеми, ніж перед закордонними бізнесовими структурами, але наявність розвиненого ринку консалтингових послуг забезпечує швидкість та ефективність вирішення основних питань підприємницької діяльності.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених свідчать, що консалтинг в Україні та в інших країнах неухильно розвивається [1–5].

*Метою дослідження є аналіз напрямів розвитку консалтингу підприємницької діяльності в Україні та світі, а також визначення ролі консультанта в системі підприємництва.*

*Виклад основного матеріалу.* В умовах ринку сфера уваги будь-якого керівника підприємства або бізнесмена надзвичайно розширюється, а прийняття управлінських рішень стає дуже складним процесом, здійснити який один фахівець або невелика група людей не спро-

можні. Виникає нагальна потреба в тому, щоб, проаналізувавши і прорахувавши безліч варіантів, вибрати саме той з них, котрий якнайкраще сприятиме отриманню очікуваного результату.

Консалтинг — це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, здійсненням досліджень, проведенням експериментів з метою розширення наявних та здобуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації. Це дуже складне багатофакторне соціальне явище, значення якого із розвитком суспільства ринкових відносин постійно зростає.

Консалтинг полягає в наданні консультаційної допомоги насамперед керівникам з різноманітних проблем управління, реорганізації та акціонування підприємств, проведення маркетингових досліджень, реалізації зовнішньоекономічної діяльності, перебудови загального менеджменту у зв'язку з виходом підприємств на ринок і роботою в умовах конкуренції.

Дослідницька функція консалтингових фірм пов'язана з виявленням тих факторів, закономірностей і тенденцій, що мають вирішальний вплив на результати роботи конкретного підприємства чи організації.

У процесі діяльності суб'єктів господарювання виникає безліч проблем, суттєву допомогу у вирішенні яких може надати управлінське консультування (менеджмент-консалтинг). Управлінське консультування — це діяльність і професія. Згідно з визначенням Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління (ФЕАКО), менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включно зі з'ясуванням та оцінкою проблем і (або) можливостей, рекомендаціями відповідних заходів і допомогою в їхній реалізації [6].

Управлінське консультування широко застосовується в розвинених країнах світу, де ефективно працюють спеціалізовані фірми, і діяльність фахівців у цій галузі стала звичною. Запрошення професійних консультантів є однією зі складових ділової культури фірми. Високу ефективність процесу консультування забезпечує участь у ньому клієнта, з яким працює консалтингова компанія.

Під процесом консультування розуміють послідовну серію дій, заходів, що виконує консультант для досягнення позитивних змін всередині клієнтської організації, розв'язання проблем або створення умов, за яких у клієнта з'явиться можливість зробити це самостійно. В основу управлінського консультування покладено досягнення економіки, соціології, психології та інших наук. Консалтингові послуги найчастіше надаються у формі консалтингових проектів, а не усних одноразових порад.

У країнах з ринковою економікою запрошення професіоналів є свідченням того, що фірма має достатню ділову культуру, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний капітал у галузі менеджменту.

Незважаючи на досягнуті успіхи, консультуванню необхідний інтенсивніший розвиток, особливо нині, оскільки жодну з тих організацій, котрі працюють у сфері управлінського консультування, не можна

визнати такою, що повністю відповідає вимогам щодо їх самостійності, ефективності роботи та зацікавленості.

Клієнт може потребувати допомоги консультантів з однієї або кількох проблем, при описі яких слід враховувати рекомендації стосовно віднесення їх до того чи іншого виду консультаційних послуг. Можна виокремити такі напрями цих послуг [7]: загальні проблеми бізнесу, стратегії розвитку, функції та процеси управління, операційні системи, аутсорсинг та інші нові послуги, організаційні зміни й підвищення ефективності, управління персоналом, інформаційні технології.

На міжнародному ринку консультаційних послуг існують різнопрофільні консалтингові організації. Чотири найбільші з них: “Ернст енд Янг” (“Ernst & Young”), “Кей-Пі-Ем-Джі” (“KPMG”), “Прайсвотерхаус-Куперс” (“PricewaterhouseCoopers”) і “Делойт Туш Томацу” (“Deloitte Touche Tohmatsu”) — умовно називаються “Великою четвіркою”.

Наведемо детальнішу інформацію щодо історії, напрямів діяльності, чисельності персоналу та виручки компаній “Великої четвірки” згідно з доступними даними [8].

Раніше найбільших консалтингових фірм було вісім, і вони мали відповідну назву “Велика вісімка”. У 1989 р. відбулися злиття “Deloitte, Haskins and Sells” і “Touche Ross”, внаслідок чого було утворено компанію “Deloitte & Touche”, та об’єднання “Ernst & Whinney” і “Arthur Young” у фірму “Ernst & Young”, тому “вісімка” перетворилася на “шістку”. Кількість найбільших компаній знову скоротилася в 1998 р. після злиття “Price Waterhouse” із “Coopers & Lybrand” (у результаті виникла “PricewaterhouseCoopers”).

“PricewaterhouseCoopers” (“PwC”) — найбільша у світі міжнародна мережа компаній, що пропонують професійні послуги в галузі консалтингу та аудиту. Кожна з компаній, які входять до цієї мережі, є самостійною юридичною особою. Історія “PricewaterhouseCoopers” нараховує вже понад 158 років.

Мережа “PwC” об’єднує близько 770 офісів в 151 країні, а її штаб-квартира розташована в Нью-Йорку. У 2006 р. 425 компаній з тих, що входять до світового рейтингу корпорацій “FT Global 500”, були клієнтами “PricewaterhouseCoopers”. У компанії працює понад 163 тис. осіб, і її виручка в 2011 р. становила 29,2 млрд дол. США.

“Deloitte Touche Tohmatsu” — міжнародна компанія, що надає професійні послуги у сфері аудиту, а також консалтингові послуги провідним компаніям світу. У 2010 р. було оголошено, що за підсумками фінансового року, який завершився 31 травня, “Deloitte Touche Tohmatsu” отримала виручку в 26,6 млрд дол. США і стала лідером на світовому ринку професійних послуг.

Об’єднання “Deloitte Touche Tohmatsu Limited” — це мережа компаній-партнерств, котрі є незалежними юридичними особами та провадять діяльність у всьому світі. Станом на 2010 р. “Deloitte” надавала аудиторські й консалтингові послуги в 140 країнах. На відміну від конкурентів з “Четвірки” ця компанія в повному обсязі зберегла консалтинговий бізнес, від якого “PricewaterhouseCoopers”, “KPMG” і “Ernst & Young” відмовилися після скандалів з корпораціями “WorldCom” і “Enron”. У 2011 р. чисельність персоналу “Deloitte Touche Tohmatsu” становила 182 тис. осіб, а її виручка дорівнювала 28,8 млрд дол. США.

“Ernst & Young” (“E & Y”) — ще одна велика аудиторська компанія. У 2007 р. журналом “Forbes” її було визнано сьомою за величиною приватною компанією США. Клієнтами “Ernst & Young” є найбільші міжнародні корпорації, зокрема “American Airlines”, “British Airways”, “Telefonica”, “TetraPak”, “Porsche”, “ConocoPhillips”, “Google” та ін.

Оборот компанії в 2007 р. становив 21,1 млрд дол. США, а в 2011 р. — 22,9 млрд дол.

“Ernst & Young” надає послуги за чотирма основними напрямками: аудит, оподаткування, консультаційний супровід угод, консультування з питань ведення бізнесу, — а також може допомогти підприємству в управлінні ризиками, оптимізації системи внутрішнього контролю та розкритті потенціалу його бізнесу. Чисельність персоналу компанії у 2011 р. становила 152 тис. осіб.

У 2010 р. практику послуг у сфері оподаткування компанії “Ernst & Young” було відзначено премією “European Tax Awards” у категорії “Національна податкова фірма року”. Цю премію присуджує редакція журналу “International Tax Review” за найбільш інноваційні досягнення у сфері податкових операцій та оптимізації оподаткування.

“KPMG” — міжнародна аудиторська компанія, яка дуже динамічно і швидко розвивається: у 2008 р. її загальне зростання становило 62,1 %. Виручка компанії в 2011 р. дорівнювала 22,7 млрд дол. США. Сьогодні “KPMG” — це міжнародна мережа фірм, у 146 країнах світу працюють понад 145 тис. консультантів. Компанія надає аудиторські та консультаційні послуги, зокрема здійснює податкове і юридичне консультування. “KPMG” розробляє пропозиції послуг для кожного конкретного випадку, що допомагає клієнтам не лише вирішувати поточні питання, а й розраховувати на успіх у довгостроковій перспективі.

Нині у світі з’являються нові фірми та нові консалтингові послуги. В Україні найперспективнішим стає консалтинг у сфері малого та середнього бізнесу, оскільки є величезні можливості для креативних ідей та інноваційних розробок.

Успіху досягають підприємці, здатні швидко реагувати на стрімкі зміни ринку, споживачів та конкурентів, і той, хто стоїть на місці, неминуче відстає. Динаміка сучасного ринку вимагає від бізнесу отримання високих результатів у стислі терміни, ефективних інновацій, професійно розроблених і впроваджених змін. Однак інновації потребують додаткових ресурсів, обсяг яких у кожній компанії обмежений, — це, передусім, інформація, кваліфікований персонал, час.

Співробітники підприємств зазвичай мають досвід розв’язання широкого кола завдань, але не завжди володіють інформацією, достатньою для розроблення та впровадження інноваційних рішень. Тому постає потреба у фахівцях, здатних виконати цю роботу і незалежних від замовника (для забезпечення об’єктивності рекомендацій). Саме такими незалежними фахівцями і є співробітники консалтингових компаній. Консультування — трудомісткий вид професійної діяльності, і його ефективність, насамперед, визначається потенціалом консультантів.

Професійний консультант повинен мати відповідну освіту та великий досвід у цій галузі. Базою його діяльності є спеціальні знання,

аналітичні здібності, володіння методами й технологіями сучасного управління. Однією з головних рис професійних консультантів є їхня гнучкість — вміння адаптуватися до потреб клієнта у певний момент.

Консультанти поділяються на внутрішніх і зовнішніх щодо клієнтської організації [9]. Перші консультують, використовуючи свої знання і зв'язки, перебуваючи у статусі співробітників клієнтської організації. Другі — зовнішні консультанти — не є членами клієнтської організації. Вони мають досвід вирішення аналогічних питань на інших підприємствах, знають різні методи діагностики, розв'язання проблем та впровадження рекомендацій і дотримуються вимог професійної етики (конфіденційність одержуваних даних, неприпустимість одночасного обслуговування конкурентів тощо).

Поради та пропозиції консультанта є рекомендаціями і не мають сили наказу або розпорядження. Пропонуються різні варіанти вирішення проблеми з аналізом їх позитивних і негативних аспектів. Оскільки зовнішнього консультанта наймають для вирішення чітко сформульованої проблеми, і він не є штатним працівником, то його функції, обов'язки, відповідальність визначаються спільно з клієнтом та фіксуються в контракті.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Отже, стрімкий перехід України до ринкової економіки зумовив потребу в консалтинговій діяльності, що стає підприємницькою інфраструктурою та одним із основних факторів ефективного розвитку бізнесу. Сьогодні успішно функціонують ті підприємства, які грамотно і компетентно використовують можливості консалтингу. Популярними стають консалтингові компанії, що пропонують такі послуги, як надання аналітичної інформації про стан ринку, рекомендацій зі стратегії бізнесу, аутсорсинг, прокат директорів, фондрайзинг, експертне оцінювання інноваційних проектів для їх впровадження у виробництво, розроблення інвестиційних пропозицій та антикризових програм, кадровий консалтинг тощо. Успіх консультування багато в чому залежить від професіоналізму консультантів, зокрема від їхнього вміння адаптувати набір послуг до потреб клієнтів, готовності до нововведень, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Подальший розвиток консалтингу підприємницької діяльності має відбуватися на інноваційній основі та забезпечувати нагальні потреби конкурентоспроможного виробництва.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Верба В.А.* Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. — 2008. — № 22—23. — С. 97—104.
2. *Кальна-Дубінюк Т.П.* Інноваційний консалтинг: становлення та сучасні тенденції / Т.П. Кальна-Дубінюк // ІнтерАГРО 2010 : зб. статей. — К. : НУБіП, 2010. — С. 20—24.
3. *Краснейчук А.О.* Управлінське консультування як різновид консультаційної діяльності в системі державного управління України / А.О. Краснейчук // Вісн. НАДУ. — 2007. — № 1. — С. 43—50.

4. Соколова М.М. *Управленческое консультирование* : учеб. пособие / М.М. Соколова. — М. : ИНФРА-М, 2012. — 215 с.
5. Kozbri J. *The Role of Extension in the Technical Improvement of Agricultural Enterprises* / J. Kozbri, K. Tyth // *Наук. вісн. НУБіП України. — Сер. “Економіка, аграрний менеджмент, бізнес”*. — 2011. — Вип. 168, ч. 3. — С. 34—39.
6. *Управленческое консультирование*: в 2 т. : пер. с англ. / под ред. Милана Кубра. — 2-е изд. — М. : СП Интерэксперт, 1992. — Т. 1. — 320 с.
7. Хміль Ф.І. *Основи управлінського консультивання* : навч. посіб. / Ф.І. Хміль. — К. : Академвидав, 2008. — 240 с.
8. Велика четвірка аудиторських компаній [Електронний ресурс] // Вікіпедія. — Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Велика\\_четвірка\\_аудиторських\\_компаній](http://uk.wikipedia.org/wiki/Велика_четвірка_аудиторських_компаній).
9. Кропивко М.Ф. *Управлінський консалтинг* : навч. посіб. / М.Ф. Кропивко, Т.П. Кальна-Дубінюк, М.Ф. Безкровний та ін. — К. : Агроконсалт, 2004. — 344 с.

**Дудар Т.Г.** *Направления развития консалтинга в системе предпринимательской деятельности.*

Рассматриваются направления развития консалтинга в Украине и мире с целью удовлетворения современных потребностей предпринимателей. Обосновывается важность работы консультанта в системе предпринимательской деятельности.

*Ключевые слова:* консалтинг, развитие консалтинговых услуг, управленческий консалтинг, аналитический консалтинг, консалтинговые проекты, “Большая четверка” консалтинговых фирм

**Dudar T.G.** *Directions of development of consulting in the entrepreneurship.*

Consider areas of consulting in Ukraine and the world to meet the needs of entrepreneurs, proved the importance of a consultant in the system business.

*Keywords:* consulting, development of consulting services, management consulting, analytical consulting, consulting projects, the Big Four consulting firms