

trudov V Mezhdunarodnoj shkoly-simpoziuma AMUR-2011, Sevastopol', 12-18 sentjabrja 2011, otv. red. M.Ju. Kussyj, A.V. Sigal. Simferopol': TNU im. V.I. Vernadskogo, 2011. 411 p., pp. 63-69. 13. Babenko, V.O., 2012. Informacijne zabezpechennja ta modeljuvannja optimizaciji garantovanogo rezul'tatu upravlinnja innovacijnimi tehnologijami na pidprijemstvah APK. Naukovo-praktichnij zhurnal «Agrosvit», 14, pp. 10-18.

Надійшла (received) 22.09.2014

УДК 658.513.2

В.О.ЧЕРЕПАНОВА, канд. екон. наук., проф. НТУ «ХПІ»;
Т.В.СОЛОДОВНИКОВА, асис. НТУ «ХПІ»;
В.М. ПИВОВАР, магістр НТУ «ХПІ»

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Пропонуються способи розширення бізнесу з управлінського консультування шляхом використання міжнародного маркетингу та фінансового менеджменту. Зроблено висновки про необхідність розширення географії бізнесу та підвищення його результативності.

Ключові слова: управлінське консультування, міжнародний маркетинг, фінансові інвестиції, фінансовий менеджмент, консалтинг.

Вступ. Сучасний стан ринку консультаційних послуг підтверджує життєздатність та перспективність інституту незалежного консультування. Консалтингові фірми, які просувають на ринок свої послуги, проголошують свою об'єктивність та незалежність під час вирішення завдань клієнта. Однак, в умовах фінансової кризи вітчизняні підприємства зумовлені економити на всіх витратах, що не стосуються безпосередньо випуску продукції. Їх керівництво забуває про те, що від ефективності управлінських рішень залежить прибутковість діяльності та ефективність капіталовкладень суб'єктів господарювання. Тому вчасне отримання послуг з управлінського консультування є прерогативою подальшого економічного зростання підприємств та організацій.

Аналіз основних досліджень та літератури. Розвиток консалтингового бізнесу в Україні відбувається складно і неорганізовано, хоча в країні працює понад 300 вітчизняних консультаційних фірм та відкриті представництва найкрупніших світових компаній.

Управлінським консультуванням присвячено немало наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених таких як: В.А.Верба [1], Калюве Л. [2], Г. Липшиц [3], С.Горелова та Т.Ананьева [4], О.Брінцева [5], М.Кубр [7], та ін.,

© В.О.Черепанова, Т.В.Солодовнікова, В.М. Пивовар, 2014

але ці праці не стосуються проблеми функціонування підприємств з управлінського консультування, які повинні працювати в умовах фінансової кризи та військової агресії.

Мета статті полягає в обґрунтуванні напрямів діяльності фірм, які спеціалізуються на наданні послуг з управлінського консультування, в умовах фінансової кризи.

Постановка проблеми. Попит на консалтингові послуги в країні залишається низьким з причин складної макроекономічної ситуації та низької ділової активності, відсутності досвіду та культури роботи з незалежними консультантами, неспроможності потенційних клієнтів оцінити корисність консалтингової послуги. Окрім того, керівники українських підприємств, що працюють в умовах невизначеного ділового та юридичного середовища, невпевнені у дотримванні консультантом етичних норм та збереженні конфіденційності.

Перспективний успіх консалтингових організацій залежить від їх готовності до нововведень, адаптації набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, підвищення професіоналізму консультантів.

Матеріали дослідження. Останні роки на консалтингові послуги в Україні спостерігався значний попит. За даними експертів, він склав 25 - 30 %. За оцінкою компанії «Лігабізнесінформ», політична й економічна криза України стимулюватиме розвиток консалтингових послуг. Постійна нестабільність економіки ведуть до загострення конкуренції і відповідно, росте ринок консалтингових послуг[8].

Однак, практична діяльність у сфері управлінського консультування показує, що в умовах падіння ВВП в Україні та воєнної агресії з боку Росії, скорочення обсягів виробництва, що здійснюються за рахунок ліквідації контрактів з російськими підприємствами, негативно впливають на діяльність консалтингових фірм.

З цієї метою було запропоновано проводити розширення бізнесу у зарубіжні країни. Оскільки у всьому світі ріст консалтингового ринку за минуле десятиліття виріс у 20 разів - з \$5 млрд. до \$100 млрд. До 2015 року очікується збільшення росту споживання консалтингових послуг до 20 %. У Європі цей ринок оцінюється в \$44,55 млрд. за рік. Загальна сума доходів консалтингових фірм Великобританії зросла майже на 16 %, і склала \$4,3 млрд., в Росії - \$1,7 млрд.[9].

Результати дослідження. Аналіз ринку послуг з управлінського консультування показав, що для проникнення на ринки країн Європейського Союзу та США доцільно впровадити наступні заходи:

1. Перебудувати організаційно-правову форму консалтингового бізнесу з лінійно-функціональної на матричну за проектним принципом, що дозволить менеджеру проекту об'єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проектних робіт;

2. Використовувати елементи міжнародного маркетингу для просування

консалтингових послуг зарубіжом;

3. Розробити систему заохочування персоналу до підвищення якості надання послуг з управлінського консультування.

Перевагами матричної структури консалтингового бізнесу є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (це підвищує якість роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань при мінімальних витратах). При цьому організаційна структура філіалів будується за функціональним принципом. Вона дозволяє знизити витрати, пов'язані з переїздами консультантів, полегшити пошук клієнтів, ознайомитися із специфікою багатьох країн. Перевагами такого структурування є зберігання традицій і політики головної компанії, можливість навчання консультантів у головному центрі, порозуміння кадрів усередині компанії, подолання мовного бар'єра у спілкуванні з клієнтами та проведення регулярних зустрічей, семінарів головним і регіональними відділеннями.

Вирішивши зайнятися міжнародною діяльністю компанія повинна вибрати найкращий спосіб виходу на вибраний ринок: вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницької діяльності або прямому інвестуванні за рубежом. Для приватного малого підприємства найбільш реальним є побудова дочірньої компанії змішаного типу, оскільки країни Євросоюзу такі як Польща, Німеччина мають велику кількість приватних підприємств, їх бізнес знаходиться на підйомі та він потребує послуг з управлінського консультування. Дослідження ринку праці у цих країнах свідчить про наявність потреби у послугах фінансового, бухгалтерського, маркетингового характеру та ІТ– технологій.

Аналіз показує, що Польща та Німеччина мають слабку маркетингову інфраструктуру. тому діяльність малих підприємств має великі перспективи у цьому напрямку. Внутрішні фактори для цих фірм є також позитивні, оскільки вони мають велику гамму послуг, великі можливості до адаптації цих послуг закордоном, продукт знаходиться на початку свого життєвого циклу, багатий маркетинговий досвід та кваліфікований персонал.

Для оцінки персоналу фірми з управлінського консультування пропонується використовувати комплексну оцінку за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти як самого працівника, так і виконувану ним роботу. Треба зазначити, що оцінити якість консультаційних послуг важко, але можливо.

Для характеристики консультанта враховується його професійно-кваліфікований рівень, ділові якості, складність роботи, конкретно-досягнутий результат та значення оцінки складності та результативності праці для фірми.

Висновки. Отриманні результати свідчать про те, що подальший розвиток управлінського консультування в умовах фінансової кризи потребує змін у формуванні системи управління підприємством, персоналом та базуються на основах міжнародного маркетингу. Впровадження

запропонованих заходів має певну наукову та практичну цінність, а саме: матрична організаційна система управління підприємством базується на використанні проектного підходу; при виході на зарубіжні ринки консалтингових послуг проводиться перебудова системи маркетингу на фірмі; для діяльності на зарубіжних ринках при підготовці персоналу використовується комплексна оцінка, яка дозволяє визначити якості працівника та результати його роботи.

Список літератури: 1. *Верба В.А.* Управлінське консультування як чинник інноваційного розвитку національної економіки за умов глобалізації /В.Верба// Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – т.2. – с.119-122. 2. De Caluwé L. Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work/L. De Caluwé , A.Stoppelenburg// [Electronic resource] : Mode of access <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>. 3. *Липпін Г.* Консалтинговий процес в дійстві / Г. Липпін, Р. Липпін ; пер. с англ. СПб. : Питер, 2007. – 208 с. 4. *Горелова Є., Анянєва Т.* Результати дослідження моделей компетенції бізнес - консультантів у російських і західних компаніях // Е - executive .- 2008 .- № 2 – С. 12 - 15. 5. *Брінцева О.Г.* Підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» / О.Г. Брінцева.— К.: КНУТШ, 2011. — 20 с. 6. *Герасимов В.В.* Соціально-економічна ефективність услуг управленческого консультирования: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»/В.В.Герасимов. Ростов: РИНХ, 2008 [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://scipeople.ru/publication/71144/>. 7. *Кубр М.* Управленческое консультирование. Введение в профессию / Кубр М. — М. : Планум, 2004. — 976 с. 8. Оцінка вигоди клієнта від консультативного проекту. [Електронний документ].Режим доступу <http://probusiness.in.ua/kb/management/practice/consulting/stages/end/benef/>. 9. *Балабанова Л.* Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.

Bibliography (transliterated): 1. Willow VA *Upravlinske konsultuvannya yak chinnik innovatsiynogo rozvitu natsionalnoї oekonomiam mentes globalizatsii* V.Verba News Khmelnytsky natsionalnogo universitetu. Ekonomichni scientia. - 2008 - № 6. - v.2. - S.119-122. 2. De L. CALUWE M. *Criteria ad Consultoris scriptor efficacitati opus* L. De CALUWE, A.Stoppelenburg [electronic resource]: Modus accedendi <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf> key. G. 3. *Lippit processus in consulendo actio* G. Lippi, R. Lippe; per. ab Anglis. St. Petersburg. Peter, 2007. - CCVIII p. 4. *Gorelova Je, T. Ananeva Results doslidzhennya exemplaria kompetentsii Biznes - konsultantiv in rosiyskih zahidnih kompaniyah i* E - executive .- № II .- MMVIII - S. XII - XV. 5. *Brintseva OG Pidvischennya effektivnosti konsaltingovoї diyalnosti s upravlinnya baculus.* Author.: dis. in zdobuttya Scientiarum. Candidate scaena. EKON. Scientiarum: spec. 08.06.01 "Ekonomika, organizatsiya upravlinnya pidpriemstvom i" . OG Brintseva.- K.: KNUSSH, 2011. - XX p. 6. V. Gerasimov Socio-oeconomicum muneris efficacia procuratio consulens: Author. dis. ... Dedecus uindicare. ehkon. Scientiarum: 08.00.05 "inscribitur et administratione rei publicae oeconomiae" V.V.Gerasimov. Ростов: rinh MMVIII [electronic resource] Access: <http://scipeople.rupublication/71144/>. 7. *Kubr M Management Consulting. Introduction ad professionem* Kubra M - M: Planum, 2004. - CMLXXVI p. 8. *Otsinka Vigoda klienta tur konsultatsiynogo project.* [E-document].Operation.<http://probusiness.in.ua/kbmanagementpracticeconsultingstagesendbenef> accessum. L. 9. *Balabanova Upravlinnya virgam: Navchalny posibnik* Lyudmila Balabanov, Olena Sardak; Min osviti i of Science Ucraina, Dondo IM. M. Tugan-Baranovskogo. - K.: Profesional, 2006. - DXI p.

Надійшла (received) 22.09.2014