



ТЕМА 2

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: з'ясувати передумови становлення консалтингу як виду професійної діяльності, особливості його зародження в Україні; визначити причини, що стримують розвиток консалтингу в Україні.

Ключові поняття: наукова організація праці, ліцензія, сертифікат, організації-аудитори, рекрутингові компанії, псевдоконсультаційні організації.

ПЛАН

1. Зародження консалтингу як виду діяльності та як науки. Закордонний досвід консалтингової діяльності.
2. Стан розвитку консультаційної діяльності в Україні.
3. Перспективні напрямки розвитку консалтингу в Україні.

1. Зародження консалтингу як виду діяльності та як науки. Закордонний досвід консалтингової діяльності

Консультавання як самостійна професійна діяльність започаткувало менеджмент як науку. Поява консультавання пов'язана з активною діяльністю Ф. Тейлора (1856-1915), А. Файоля (1841-1925), Л. Урвіка (1891-1983), Е. Мейо (1880-1949).

Перші консультаційні організації виникли у США: Foster Higgins (1845), Sedgwick (1858), Arthur D. Little (1886), A.T. Kearney і McKinsey & Company (1925). Ці компанії переважно надавали бухгалтерські та інженерні консультаційні послуги. Найбільш активно в подальшому продовжувала розвиватися McKinsey & Company, залучаючи фахівців з різних галузей економіки. З 1933 р. на базі даної фірми почала здійснюватися підготовка фахівців у сфері консалтингу.

У 20-30 роках XX століття, після «великої депресії», консультаційна діяльність була визнана в усіх промислово розвинених країнах. Однак, сфери застосування консалтингу залишалися доволі обмеженими. Основними клієнтами консультаційних організацій були великі промислові підприємства.

Після Другої світової війни попит на консультаційні послуги на ринку значно підвищився і перевищив рівень пропозиції. Це зумовило створення мереж регіональних представництв основних діячів консультаційного ринку: Arthur D. Little, A.T. Kearney і McKinsey & Company.

У цей період почалося активне створення власних консультаційних фірм професійними, талановитими працівниками відомих консалтингових фірм:

- Б. Хендерсон (Arthur D. Little) у 1963 р. на базі Бостонського банку створив внутрішній консультаційний підрозділ, який пізніше став – The Boston Consulting Group (BCG);
- група фахівців BCG у 1974 р. заснували власну консультаційну фірму Bain & Company;

– відкрили власні консультаційні підрозділи відкрили такі визнані у світі аудиторські компанії: Price water house Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG – утворивши, так звану, «велику четвірку» консалтингових компаній.

У своїй сукупності всі консалтингові організації формують ринок консалтингових послуг.

Ринок консультаційних послуг – сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Характеристики розвитку консультаційної індустрії у світі:

- інтенсивне укрупнення консультаційних компаній, швидке збільшення обсягів діяльності лідерів галузі, їх транснаціоналізація;
- урахування національних особливостей середовища діяльності клієнтів при консультуванні;
- існування на рівні фірм-гігантів дрібних фірм, відсутність бар'єрів для входу на ринок;
- орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу;
- перетворення найбільших консультаційних фірм на класичні бізнес-орієнтовані організації;
- універсалізація фірм, максимальне розширення спектра пропонованих клієнтам послуг – концепція мегафірм;
- аутсорсинг, прагнення пов'язати професійні винагороди консультантів із конкретними результатами;
- активізація роботи через мережу Інтернет-компаній.

На сьогодні консалтинг є одним з найдорожчих видів послуг в розвинутих країнах. Ринок консалтингових послуг характеризується активним розвитком та зростанням. На початку XXI століття його масштаб оцінювали більш ніж у 90 млрд дол. Загалом всю сукупність суб'єктів консалтингового ринку можна поділити на три групи відповідно до річного обороту, кількості фахівців, частки ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура суб'єктів ринку консалтингових послуг

Показник	Вид консалтингової фірми		
	Великі	Середні	Дрібні
Кількість підприємств за чисельністю фахівців і обсягом річного обороту, шт.	40	180	1500
Кількість працівників консалтингової фірми, осіб	300 – 30000	100 – 300	3 – 5
Річний дохід консалтингової фірми	68 млн – 3 млрд дол.	до 20 млн дол.	не більше 0,5 млн дол.
Частка цільового ринку, яку обслуговує підприємство	66%	25%	9%

Портфель послуг, які надаються найбільшими провідними світовими консалтинговими фірмами, є доволі різноманітним (рис. 2.1).

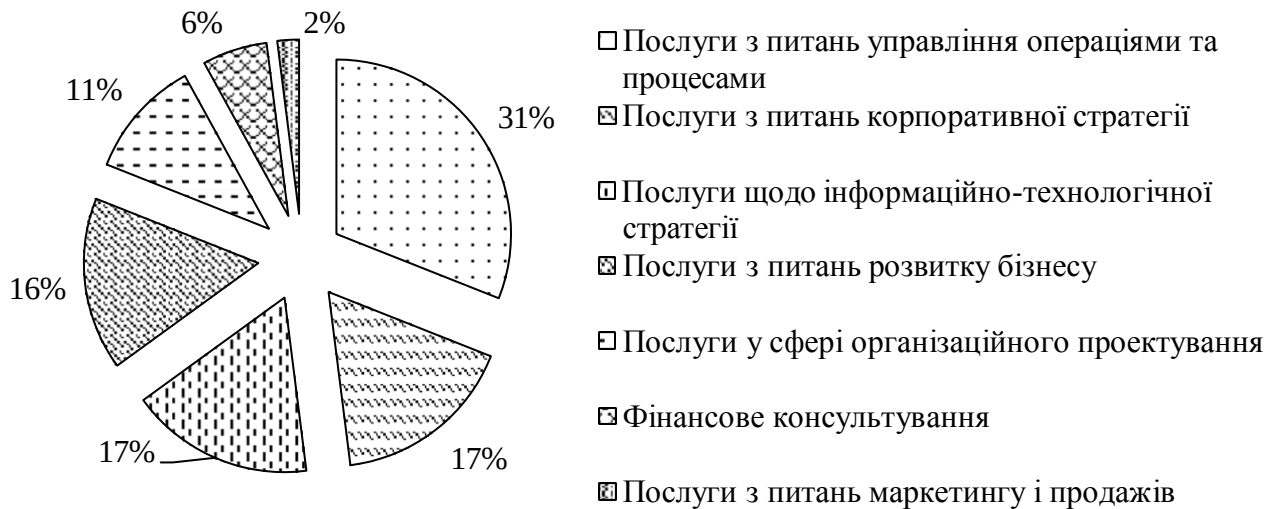


Рисунок 2.1 – Структура товарного портфелю найбільших консалтингових фірм світу

Отже, спектр проблем сучасного консалтингу є широким і динамічним. Наявним є перехід від «патріархальної» форми до індустріальної.

2. Стан розвитку консультаційної діяльності в Україні

Консалтингова діяльність як професійний вид діяльності, спрямований перш за все на підтримку управлінських інновацій, на вітчизняних підприємствах існував і розвивався ще за часів радянського часу.

Консалтингова діяльність у СРСР зародилася в середині 20-х років XX ст. й істотно вплинула на формування та вдосконалення теорії і практики управління. Управлінське консультування бере початок у концепції наукової організації праці (НОП) 20-30-х років, коли Інститут техніки управління при Наркоматі РКІ займався консультаційною діяльністю. Пізніше, в епоху індустріалізації і зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингову діяльність було згорнуто. Багато років вона носила епізодичний характер, зусилля консультантів ґрунтувалися на особистій ініціативі.

Накопичення досвіду з консультування відбувалося з 1971 р. після прийняття Комплексної програми подальшого вдосконалення співпраці і поглиблення соціалістичної економічної інтеграції. Новий поштовх – розвиток ринкової економіки, поява нових підприємницьких структур, для нормального функціонування яких є участь консультантів.

Досить активно спеціалізовані центри з управлінського консультування працювали великих містах республіканського значення. В 1980-х роках почався етап відродження служби НОП, яка була націлена на вирішення питань підвищення ефективності праці та управління. За змістом діяльності діяльність даних служб є досить подібною до діяльності служби внутрішніх консультантів (СВК) у США (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика завдань діяльності СВК та НОП

СВК 70-80-і рр. XX ст.	НОП 80-і рр. XX ст.
Аналіз виробничо-господарської діяльності, виявлення проблем, які потребують нововведень	Вдосконалення кооперації і розподілу праці, нормування і оплати
Розробка чи пошук нововведень, здатних вирішувати ці проблеми	Поширення передових прийомів праці
Проведення перебудов в управлінні	Рациональна організація і обслуговування робочих місць
Підвищення загального сприйняття нововведень та їх поширення в організації	Наукові методи підбору, розстановки та просування кадрів

Загалом можна визначити **основні етапи розвитку консалтингу в Україні:**

- перший етап – 1992-2000 рр. – характеризується виходом на ринок крупних закордонних компаній і створенням перших українських; це період становлення професійного національного консалтингу, який відрізняється значним попитом на консалтингові послуги, що було обумовлено масовою приватизацією;

- другий етап – 2000-2005 рр. – етап зростання національного професійного консалтингу, що характеризується більш чіткою сегментацією ринку консультаційних послуг;

- третій етап – після 2005 р. – етап інтеграції українського ринку консалтингу в глобальний ринок консалтингу, що характеризується зростанням обсягу консультаційних послуг, що пропонуються на ринку.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

- відомі транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проєкти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом, з питань вступу до міжнародних організацій, удосконалення оподаткування, бюджетного регулювання, нормативно-правової бази господарювання, а також обслуговують спільні та іноземні виробничо-господарські організації та банки в Україні (велика четвірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- іноземні консультаційні організації, що працюють за програмами міжнародних донорських організацій і надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

- представництва іноземних консультаційних фірм, які вважають український ринок привабливим і активно завойовують стратегічні позиції на ньому;

- іноземні та міжнародні фінансові інституції, які надають консультації й поради макроекономічного характеру (Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку тощо);

- вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги з окремих напрямів управлінського консультування (бізнес- планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.);
- міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на IT-консультуванні;
- міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки;
- приватні консультанти;
- псевдоконсультаційні організації.

Розглянемо більш конкретно деякі з них.

Організації-аудитори – департаменти бізнес-консультування міжнародних і українських аудиторських компаній. Після скандалів, пов’язаних із поєднанням аудиторської і консультаційної практики, найбільші міжнародні аудиторські компанії не припинили надавати послуги управлінського консультування. Замість департаментів управлінського консультування з’явилися департаменти консультування бізнесу зі скороченим переліком послуг.

Рекрутингові компанії – спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки. Вартість послуг у міжнародних рекрутингових компаніях досягає декількох десятків тисяч доларів за проєкт. Українських компаній, які займаються добором менеджерів вищої кваліфікації, небагато, а спеціалізованих саме на цьому виді бізнесу – одиниці. Більшість кадрових агенцій розглядає добір топ-менеджменту як додаток до добору менеджерів середньої ланки і фахівців з управління персоналом. Це, ймовірно, зумовлено традицією добирати вищих керівників в українських підприємствах із власних кадрових резервів і побоюванням осіб, на яких покладено функції добору керівників, дотримуватись рекомендацій зі сторони.

Індивідуальні консультанти – фахівці в окремих галузях і напрямках діяльності. Їх перевагою є індивідуалізований і гнучкий підхід. Такими консультантами часто стають професори вищих навчальних закладів і науково- дослідних установ, партнери консультаційних фірм, що вийшли на пенсію.

Псевдоконсультаційні організації, які разом з консультаційними послугами включили до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проєктно-кошторисні і будівельні роботи, торговельна і виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп’ютерної техніки, металообробка, видобування корисних копалин, рибальство тощо). Сподіватися на отримання якісних консультаційних послуг від таких багатопрофільних організацій не завжди можна.

Українські консультанти багато в чому відрізняються від іноземних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Відмінності українських консультантів від іноземних

Ознака	Українські консультанти	Іноземні консультанти
Рівень професіоналізму	У більшості випадків не мають професійну освіту (закордонні курси, семінари, стажування) і довгий термін роботи, однак вони краще розуміють менталітет українського бізнесу, проблеми вітчизняних підприємств, їх керівників	Мають професійну освіту і постійно накопичують досвід, обмінюються ним на семінарах та конференціях. Мають недостатній досвід роботи в Україні з ментальними особливостями, однак володіють широкою науковою та методологічною базою, мають необмежений доступ до інформації
Економічна результативність та ринкова вартість	Виявляють меншу впевненість у можливості оцінки результатів їх діяльності для організації. Відносини з клієнтами сприймають більш суб'єктивно, пріоритетними є людські відносини, а не економічна доцільність	Володіють більшим рівнем усвідомлення сенсу та потенційного економічного ефекту результатів їх професійної діяльності для організацій. Розглядають відносини «експерт-клієнт» об'єктивно
Процеси зміни та управління	Оскільки вітчизняні компанії-замовники меншою мірою здатні віддавати контроль в інші руки, більшість дій вітчизняних консультантів обмежується виключно проведенням тренінгів. У роботі в змішаному культурному середовищі демонструють поведінку, яка орієнтована на персонал, більш м'яку, демократичну, емпатичну	У змішаному культурному середовищі проявляють нормативну поведінку. Іноземні клієнти більш готові віддавати контроль в руки консультантів, тому відносини з персоналом змінюються від «м'яких» до «занадто жорстких»
Роль формальних взаємовідносин	Використовують систему особистих відносин для доступу до організації і налагодження подальшої роботи в середині неї. Сприймають консультування як стиль життя, можуть поширювати відносини з клієнтом в інші сфери професійних та особистих взаємовідносин	Більш схильні до формальних установок, норм поведінки. Консультування сприймається як професія, якою потрібно займатися виключно в робочий час. Відносини з клієнтом обмежуються строком контракту
Позитивне мислення, емоції	Характеризуються більш емоційно-орієнтованою поведінкою, рефлексією, менш прагматичним підходом до професійних проблем	Іноземна ділова сфера і ділове мислення є більш оптимістичними, орієнтованими на дію та ініціативу

Необхідно зазначити також, що на відміну від поширеного в економічно розвинутих країнах планомірного співробітництва комерційних бізнес-організацій із консультантами з питань управління управлінням консультування в Україні використовується *епізодично*. Більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій звертається за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями вже неможливо розв'язати існуючі проблеми. Відсутність статистичної інформації й охорона комерційних інтересів не дають змоги в грошових одиницях оцінити прибутковість та

фінансову привабливість консалтингового бізнесу. Проте високий рівень конкуренції на консультаційному ринку свідчить про значну рентабельність послуг, що надаються клієнтам.

Сфера застосування знань і вмінь українських консультантів охоплює:

- стратегічне консультування;
- консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, запровадження фінансового менеджменту;
- питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;
- рекламний і маркетинговий аудит;
- управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;
- управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;
- персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування у сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

Досить гострим на сьогодні в Україні є питання кадрового забезпечення консультаційного ринку.

3. Перспективні напрямки розвитку консалтингу в Україні

Просуванню консультаційних послуг на українському ринку сприяють такі причини:

- створення професійних вітчизняних служб, які спроможні зменшити залежність від іноземних експертів;
- оптимальне пристосування «ноу-хау» в області управління до специфічних умов України саме місцевими професіоналами;
- скорочення використання дорогих іноземних фахівців, що дозволить зменшити вартість послуг консалтингу в більшості проектів, і відповідно дозволить зменшити витрати в іноземній валюті, зменшить вартість продукції підприємства.

Попри те що значна кількість вітчизняних організацій потребує консультаційної допомоги з питань управління, попит на консультаційні послуги в Україні низький (рис. 2.2).

Однак український ринок консалтингу має перспективи за рахунок:

- підвищення професіоналізму вітчизняних консультантів, їх досвіду;
- удосконалення методів, навичко та прийомів виконання робіт та замовлень;
- налагодження сталих зв'язків із бізнесом та перехід на постійне консультаційне обслуговування клієнтів;
- готовності до нововведень, адаптування послуг до потреб клієнтів, диференціації консультаційних продуктів та ринків;
- усвідомлення бізнес-організаціями вигоди від залучення консультантів для подолання існуючих проблем та отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

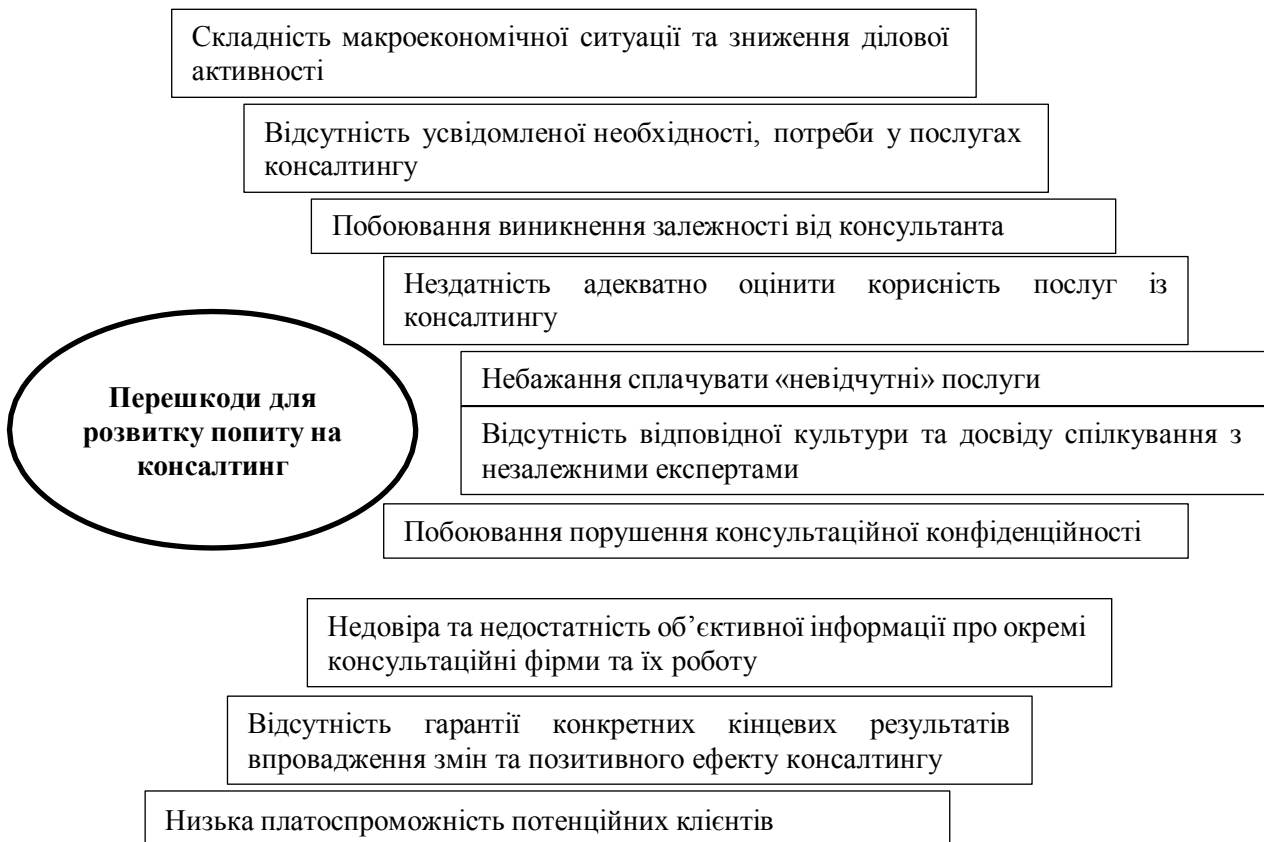


Рисунок 2.2 – Причини низького попиту на послуги консалтингу в Україні

Отже, консалтинг в Україні існує, однак потрібно відзначити ще одну досить суттєву негативну рису – відсутність офіційного юридичного статусу.

Досить гостро в Україні стоїть питання щодо ліцензування та сертифікації консультаційної діяльності. Згідно із Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», консультаційна діяльність не входить до переліку ліцензованих видів діяльності. Це означає, що для її здійснення не потрібна ліцензія.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов, тобто устанавленого з урахуванням вимог законів, вичерпного переліку організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Відсутність ліцензування на консультаційну діяльність і ліцензійних умов для її здійснення свідчить, що будь-хто може займатися нею, дотримуючись законодавства про здійснення підприємницької діяльності, що не сприяє високій якості консультаційних послуг.

Проблема підвищення якості консультаційних послуг пов'язана також з їх сертифікацією.

Сертифікат – документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам.

Очевидно, що неможливо сертифікувати всі консультаційні послуги. Тому у цій сфері за прикладом економічно розвинутих країн потрібно сертифікувати

не послуги, а професійну підготовленість осіб, які їх надають. За кордоном цим займаються громадські асоціації професійних консультантів. В Україні національна система сертифікації консультаційних послуг відсутня. Однак, деякі види діяльності професіоналів на ринку консультаційних послуг вже сертифікуються в межах авторитетних сертифікаційних систем.

В Україні поступово впроваджується **СІРА** (Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер) – програма міжнародної сертифікації бухгалтерів. Вона працює в таких країнах: Україні, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані, Таджикистані та Молдові. Програма СІРА ґрунтується на Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО). Сертифікати СІРА та САР, що присуджуються програмою СІРА, завіряються печаткою Комітету з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (КМСБО) – розробника МСБО. 13 професійних бухгалтерських та аудиторських організацій з цих країн об'єдналися в Міжнародну раду сертифікованих бухгалтерів та аудиторів (МРСБА) і запропонували програму сертифікації світового рівня, доступну широкому загалу бухгалтерів країн-учасниць та наближену до вимог місцевого ділового середовища. Україна в складі МРСБА представлена Федерацією професійних бухгалтерів і аудиторів України.

В Україні діє **Аудиторська палата України**, яка згідно із законодавством є неурядовим органом. Її діяльність спрямована на створення системи незалежного фінансово-господарського контролю у формі аудиту, який дає об'єктивну оцінку фінансовому стану підприємства, сприяє раціональному господарюванню та запобігає банкрутству власника, забезпечує достовірний контроль за документами і видатками власників та одночасно оберігає інтереси держави. Палата видає ліцензії аудиторським фірмам і окремим аудиторам на право здійснення аудиторської діяльності, веде реєстр аудиторів України, яким видано кваліфікаційний сертифікат на проведення аудиту.