
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 658.05

О. І. Гарафонова, к. е. н., доцент,
Д. В. Чікірісов, здобувач**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЙНІ, ІННОВАЦІЙНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ
РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ**

Анотація. В статті розглянуто особливості розвитку ринку консалтингових послуг, обґрунтовано стратегічні напрями та виокремлено антикризові та реструктуризаційні заходи.

Ключові слова: консалтинг, стратегічні напрями, антикризові заходи.

О. И. Гарафонова, к. э. н., доцент,
Д. В. Чикирисов, соискатель**РЕСТРУКТУРИЗАЦИОННЫЕ, ИННОВАЦИОННЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГА В УКРАИНЕ**

Аннотация. В статье рассмотрены особенности развития рынка консалтинговых услуг, обоснованы стратегические направления и выделены антикризисные и реструктуризационные меры.

Ключевые слова: консалтинг, стратегические направления, антикризисные меры.

O. I. Harafonova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
D. V. Chikirisov, Candidate of Economic Sciences Degree Seeker**RESTRUCTURING, INNOVATION AND STRATEGIC DIRECTIONS
OF CONSULTING DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Abstract. Features of the development of market consulting services are examined, strategic directions are based, anti-crisis and restructuring measures are emphasized in the article.

Keywords: consulting, strategic directions, anti-crisis measures.

Актуальність теми дослідження. Глобалізація економічних процесів, багатоваріативні ризики, зумовлені невирішеністю конфліктів, асиметричним розподілом інформації, нестабільністю на фінансових ринках, зловживанням та непрофесійними діями менеджменту, розвиток комунікаційних технологій, загострення конкуренції на основних ринках товарів та послуг, а особливо фінансова криза 2008 року, глобальна криза 2013-2014 рр. стали причиною стійкої тенденції до збільшення числа кризових підприємств.

На сучасному етапі розвитку суспільства консалтинг є надзвичайно важливим елементом ринкової інфраструктури розвинених країн світу. Узагальнення досвіду консалтингу, аналіз нових тенденцій у його розвитку, дослідження специфіки надання послуг консалтингу в Україні є важливим як для розвитку самої сфери консалтингу і підготовки фахівців-консультантів, так і для всієї сфери вітчизняного бізнесу[1].

Постановка проблеми. Нестабільність середовища функціонування бізнес-одиниць, посилення конкурентних відносин на світових і вітчизняних фінансових ринках, стрімкий розвиток інноваційних технологій, зростання диверсифікованості бізнесу, складність самих бізнес-процесів та інші фактори обумовили необхідність застосування новітніх підходів щодо формування загальної системи менеджменту підприємства, зокрема банківських установ, яка має включати підсистему контролінгу, або хоча б уособлювати в собі окремі її елементи. Одним із головних чинників дієвості фінансового ринку є розвиток фінансових посередників. В Україні

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

працює чимало компаній, сферою діяльності яких є фінансове консультування. З цієї точки зору важливим є аналіз стану і проблем функціонування ринку консалтингових послуг в Україні в умовах нестабільного зовнішнього середовища України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток теорії консалтингу здійснили Г. Бутирін, В. Верба, М. Кубр, Г. Ліппіт, К. Макхем, А. Посадський, Ю. Чернов, Т. Шеремет. Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми антикризового управління у цілому, окремі його інструменти та аспекти зокрема, необхідно виділити дослідження таких зарубіжних вчених, як: Edvard I. Altman, V. Vincentz, D. Brown, J. Earle, W. Aghion, Ph. Aghion, L. Barton, I. Donald, D Cantor. З питань антикризового управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасний розвиток підприємств, української економіки надруковано цілу низку науково-теоретичних досліджень вітчизняних вчених-економістів, а саме: І.П. Булеєва, Н.Е. Брюховецької, А.С. Гальчинського, В.М. Геєця, Л.О. Лігоненко, А.М. Чернявського, О.М. Терещенко, Короткова Е.М., Федоренко В.Г., Шершньової З.Є. та інших.

Виклад основного матеріалу. Нинішня криза — завершення чергового економічного й технологічного циклу, п'ятого укладу, за Кондратьєвим. Це закономірний фінал віртуальної економіки, віртуальних активів, який буквально на наших очах знищує мильні бульки відмитих в офшорах статків.

Вживуть тільки реальні активи й реальні цінності. Тепер питання в тому, як створювати додану вартість у нових умовах і чим наповнити реальні активи. Як додана вартість дасть додану цінність? Ким вона буде затребувана?

В ситуації кризи без принципової зміни обставин не можна діяти традиційними засобами. В ситуації кризи не можна застосовувати пояснення, які зазвичай застосовують в докризовій ситуації. В ситуації кризи не можна використовувати лише наявні чи сумнівні можливості. В ситуації кризи можна діяти лише змінивши підхід до ситуації в цілому, придумавши нові варіанти дій, побачивши нові засоби, вийшовши зі стану неадекватності.

Сьогодні перемогу в конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії. Основу її стратегічних компетенцій формують, передусім, нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консалтинг, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

До найважливіших причин стрімкого розвитку консультування нещодавно та зростання попиту на консалтингові послуги в період 2010-2013 рр. на світовому ринку відносять наступні:

- загальна тенденція глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набули великого значення для підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науково-дослідницькі інститути розробляли та вдосконалювали методологію управління вироб-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

ництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали консалтингу новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки.

Водночас, достовірно оцінити розмір консалтингового сектору та його частку в економіці України досить складно. Це зумовлено наступними причинами [1-4]:

- по-перше, відсутністю виділення консалтингу як окремого виду діяльності, регламентованих Державним класифікатором видів економічної діяльності в Україні, що не дає можливості вести статистичну звітність підприємств за цим напрямом діяльності;

- по-друге, складністю визначення структури та напрямів співпраці українських підприємств з консультантами, що зумовлює відсутність потрібних форм регламентації відповідних витрат у фінансовій звітності компаній;

- по-третє, значним рівнем тінізації вітчизняної економіки, що зумовлює значні похибки у статистичних показниках доходів окремих компаній, секторів економіки та країни загалом.

У контексті галузевої належності клієнтів українські реалії підтверджують гіпотезу тісної кореляції між розвитком окремих сфер діяльності із зростанням попиту на консалтингові послуги. Ключовими клієнтами консалтингових компаній останніх п'яти років були підприємства металургійної, хімічної промисловості, телекомунікаційного, будівельного та фінансового секторів. Динаміка продуктивних, географічних та галузевих сегментів українського консалтингового ринку віддзеркалює економічний розвиток регіонів, певних секторів вітчизняної економіки.

На теперішній час в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консалтингового бізнесу, у тому числі «великої четвірки». Більшість українських консалтингових компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу [2].

На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, консалтинг в Україні, на жаль, застовується епізодично. Зберігаються тенденції відсутності у більшості українських підприємств позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Історію функціонування ринку консалтингу в Україні можна охарактеризувати як епоху навчання. Навчання консультантів роботі з клієнтами, створення власної методології, унікальних продуктів, які вони пропонують на ринку, формування репутації, яка для будь-якого клієнта є першорядною при виборі консалтингової компанії. Навчання клієнтів, більшість з яких починає усвідомлювати, що значна частина їх бізнесу є результатом інтелектуальної праці, яку необхідно постійно посилювати та яка спрямована на постійний пошук нових конкурентних переваг. Саме консультанти мають протистояти процесу розпаду компетенції персоналу підприємств в умовах прискореного старіння отриманих знань.

Сьогодні ринок фінансового консалтингу в Україні розвивається і росте. Щорічно консалтингові компанії, що мають на ринку статус надійних і стабільних, збільшують свої портфелі замовлень і регулярно рапортують про вдало реалізовані проекти. Розширюється список наданих послуг: аудит і податковий консалтинг, консалтинг побудови систем фінансового управління, консалтинг оцінки активів, консалтинг залучення позикових коштів, консалтинг з управління структурою капіталу – і це далеко не повний перелік. З'являються нові компанії, у тому числі представництва фірм із країн ближнього і далекого зарубіжжя, що декларують цілі для завоювання провідних позицій у фінансовому консалтингу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Таким чином, на основі проведеного дослідження, для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні на шляху до постіндустріального суспільства, слід запровадити такі основні стратегічні та антикризові заходи, а саме:

- створення професійного консультативного об'єднання, яке мало б змогу зменшити залежність країни від іноземних експертів;
- оптимальне пристосування «ноу-хау» у сфері управління до специфічних умов України саме місцевими професійними консультантами;
- скорочення залучення іноземних спеціалістів, що дасть змогу зменшити вартість консультативної частини багатьох проектів та зробить цю послугу більш доступною;
- формування системи професійної освіти по підготовці консультантів (насамперед, запровадження професійної освіти у вищих навчальних закладах України);
- забезпечення вільного доступу до професійної літератури;
- вживання заходів щодо підвищення престижу професії консультанта;
- регулювання нормативно-правової бази;
- підвищення якості консалтингових послуг шляхом залучення фахівців певних галузей науки та промисловості;
- адаптування зарубіжного досвіду до умов національної економіки.

Висновки. Якщо говорити про антикризові дії на основ новачків, то це неоднозначний шлях, який може привести компанію до цілковитого краху, проте з іншого боку це єдиний шлях для будь-якої компанії, обравши який вона отримує шанс не лише вижити, а й перетворитися у могутню конкурентоспроможну систему, формацію лідера, проте це звичайно не буде гарантувати довгостроковий успіх, адже успішний той, хто вмю швидко та безболісно адаптуватися до змін та викликів, що пропонує мінлива економічна система. І як зазначав Джозеф Вейзенталь: «Криза — не завжди вердикт. Це й унікальний шанс... сильні здорові компанії виживають за рахунок великих зусиль. Слабкі компанії не в змозі протистояти хворобі та вмирають...» [6].

Навіть коли проблему знайдено, запропоновані шляхи її вирішення можуть так і залишитися на папері. Адже в них будуть задіяні інтереси тих чи інших менеджерів, що брали участь у прийнятті рішень. У кінцевому результаті менеджери або дають відбій на впровадження змін, або дотримуючись вольового рішення керівника (власника), залучають консалтингову фірму. На цьому етапі дехто намагається заощадити. Але потрібно чітко розуміти, що вирішити серйозну проблему, на яку вже було витрачено чимало внутрішніх ресурсів, може лише фірма, що володіє висококваліфікованими спеціалістами, а процес знайдення рішень займе якийсь час.

Література:

1. Аналіз конкурентного середовища консультативного ринку України та визначення стратегії розвитку окремих суб'єктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.management.com.ua/cases/case007.html.
2. Бейч Э. Консалтинговий бізнес: основи професіоналізму / Э. Бейч ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
3. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т.2. – С. 55-59.
4. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
5. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий – К. : Арістей. – 2006. – 380 с.
6. Гарафонова О. І. Антикризове управління підприємством на основі інновацій / О. І. Гарафонова // Стратегія економічного розвитку України : Наук. зб. – Вип. 22-23 - К.: КНЕУ, 2008. – С. 91-97.

References

1. Analiz konkurentnoho seredovishcha konsultatsiynoho rynku Ukrainy ta vyznachennia stratehii rozvytku okremykh subiektiv [The analysis of the competitive environment of consulting market of Ukraine and determination the development strategy of individual subjects]. (n.d.). www.management.com.ua/cases/case007.html Retrieved from www.management.com.ua/cases/case007.html. [in Ukrainian].
2. Elaine Biech (1998). *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. Pfeiffer & Company

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

3. Verba, V. A. (2009). Konsaltnhova pidtrymka rozvytku ukrai□nskykh pidpriumstv [Consulting support of Ukrainian enterprises development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Bulletin Khmelnytsky National University, vol.2*, 55-59 [in Ukrainian].
4. Doslidzhennia rynku konsaltnhovykh posluh v Ukraina [Investigation of the market of consulting services in Ukraine]. *expertra.com* Retrieved from <http://expertra.com/index.php?temp=audit> [in Ukrainian].
5. Kozachenko, S. V., Novytskyi, V. E., & Dovhyi, O. S. (2006). *Konsaltnh u suchasniy rynkovii ekonomitsi [Consulting in the current market economy]*. Kyiv: Aristei [in Ukrainian].
6. Harafonova, O. I. (2008). Antykryzove upravlinnia pidpriumstvom na osnovi innovatsii [Anti-Crisis management of enterprise based on the innovations]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: Nauk. Zb - Economic Development Strategy for Ukraine: collection of scientific papers*, 22-23. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Надійшла 30.04.2015