

## КОНСАЛТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Важливою проблемою сучасного розвитку України є наявність диспропорцій, зумовлених низькою ефективністю функціонування регіональних економік багатьох областей нашої держави в умовах децентралізації. Це призводить до зменшення темпів їх економічного зростання, відображаючись на зниженні якості людського капіталу та недостатньо ефективному використанні природно-ресурсного і виробничого потенціалу. Часто такий стан справ зумовлений неспроможністю адаптувати на вітчизняний ґрунт передові досягнення світової науки і техніки, ефективні виробничі та управлінські технології, знайти правильне місце регіону в міжнародному поділі праці. Як свідчить досвід розвинених зарубіжних країн, консалтингове підприємництво є дієвим чинником підвищення ефективності, що істотно впливає на розвиток економіки в цілому.

В основі консультаційного процесу лежить виявлення проблеми і знаходження шляхів її вирішення. Результатом даного процесу є деяка зміна, спрямована на поліпшення діяльності замовника, при цьому процес консультування базується на деякій методології, застосування якої впливає на ефективність послуг, що надаються.

В Україні галузь консалтингових послуг є відносно молодою, але достатньо перспективною. Особливо це стосується консалтингових компаній еколого-економічного спрямування. Такі компанії спеціалізуються на наданні технічної, інформаційної та практичної допомоги в сфері охорони навколишнього середовища інвесторам, підприємствам, державним, громадським та бізнесовим компаніям і організаціям в Україні та за її межами для прийняття ефективних управлінських рішень, реалізації екологічних програм та оптимізації природоохоронної діяльності. Їх діяльність визначається оцінкою якості послуг і має носити систематичний характер.

Для ефективної роботи консалтингових компаній суттєвим є вибір джерела інформації, який здатний подати якісні дані і забезпечити замовника послуг не тільки професійними знаннями чи навичками, а й іншими ресурсами, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та підвищенню його економічної активності.

Потреба у сторонніх консалтингових послугах, як і потреба у будь-якому зовнішньому джерелі інформації, виникає тоді, коли суб'єкт або не може власними силами розв'язати проблему, що постала перед ним, або самотужки це йому не вигідно робити з якихось причин, перш за все економічних [1].

Зрозуміло, що в ролі консультантів можуть виступати як консультанти-сумісники, так і спеціалізовані консультанти. До першої категорії належать усі сторонні фахівці, в яких консультаціями супроводжують надання клієнтам певних товарів і послуг, які визначають спеціалізацію даної організації. Прикладами тут можуть слугувати консультативно-кадрове супроводження поставок під ключ ліній якогось технічного обладнання, професійна діяльність банківських службовців, працівників інших фінансових установ тощо. До категорії спеціалізованих консультантів належать спеціалізовані фірми або окремі фахівці, для яких консалтингова діяльність є основним, а часто і єдиним видом професійної діяльності. Поглиблення суспільного поділу праці на сучасному етапі призвело до формування, передусім у розвинених країнах, розгалуженої мережі суб'єктів, що спеціалізуються у наданні широкого спектра різноманітних консалтингових послуг. Так, класифікація консалтингових послуг, наведена у Європейському довіднику-вказівнику консультантів з управління, містить більше 100 видів, об'єднаних у вісім груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційна технологія та спеціалізовані послуги. В одну групу входить від 7

до 20 видів послуг. Наприклад, до консалтингової групи «загальне управління» належать такі види послуг, як оцінка бізнесу, управління інноваціями, приватизація, кризове управління, управління якістю тощо. По групі «фінансове управління» аналізують системи обліку, оподаткування, оцінюють капітальні витрати та розглядають процедуру банкрутства. А в категорію «спеціалізовані послуги» входять юридичний, інженерний, екологічний консалтинг тощо [2].

Розглядаючи управлінські рішення еколого-економічного спрямування не можна не вказати на такий напрямок розвитку консалтингу, як екологічний. Він полягає у наданні консультативних послуг з питань екологічної політики. До екологічного консалтингу входять:

- передпроектне обстеження земельних ділянок, родовищ тощо з підготовкою висновків про існуючі чи можливі екологічні проблеми території;
- екологічна оцінка існуючих (чи проєктованих) технологій;
- оцінка ефективності (необхідності і достатності) різноманітних природоохоронних заходів;
- допомога при підготовці екологічної сертифікації виробничих об'єктів і територій;
- допомога в підготовці екологічної заяви;
- допомога в підготовці угод з екологічного страхування, розробці планів запобігання чи зменшення екологічних ризиків;
- обґрунтування застосування природоохоронних заходів;
- оцінка технологій, що використовуються або знаходяться в проєкті з точки зору впливу їх на довкілля;
- вивчення природоохоронних заходів і обґрунтування їх доцільності, ефективності і достатності.

Як правило, професійні консультанти й особливо консалтингові фірми надають своїм клієнтам певний спектр взаємопов'язаних видів послуг. Це забезпечує можливість клієнтам економити час і кошти на отримання необхідних їм знань та іншої інформації, а консалтинговим фірмам – знижувати виробничі витрати та підвищувати прибутковість власного бізнесу. Подібна спеціалізація надає переваги перш за все великим фірмам, де працює багато фахівців. Саме поєднання фахівців різного, але водночас і суміжного профілю, забезпечує можливість маневру консультативними послугами як комплексним джерелом інформації. Причому, як свідчить досвід, у практиці пострадянського консалтингу вже сформувались більш-менш усталені варіанти поєднання різних видів послуг, які надає одна й та ж фірма. Так, надання послуг у галузі господарського права органічно поєднується з податковим консалтингом, що нерідко супроводжується оціночною діяльністю та наданням послуг у галузі фінансового управління. Ще одним досить усталеним набором консультативних послуг є поєднання послуг у галузі ІКТ (розроблення, системна інтеграція, управлінський консалтинг) із консалтингом у галузі стратегічного планування й організації виробництва товарів і послуг.

Питання децентралізації обумовлюють виключні підходи до формування консалтингових послуг при прийнятті управлінських рішень, адже споживачами можуть виступати не тільки організації, а й територіальні громади. Тому результативність пропозицій має бути високою.

Умовно доречно виділити кількісні та якісні показники оцінки якості. Перші можуть бути визначені як кількісне збільшення клієнтської бази, а також збільшення фінансових показників діяльності консалтингової компанії. Визначення якісних показників досягається за рахунок використання експертних методів, наприклад, бальної системи оцінювання. В даному випадку може оцінюватися якість визначення проблеми, якість поставлених цілей і завдань, а також якість рекомендацій та заходів щодо їх впровадження. Іншим методом оцінки може виступати опитування клієнтів консалтингової компанії з метою виявлення їх

вимог щодо якості. Зіставлення результатів аналізу дозволить сформулювати найбільш об'єктивну оцінку послуг, що надаються і виявити пріоритетні напрямки його розвитку.

Для ефективного просування продукції консалтингової компанії на ринок необхідно розглядати консалтингову послугу, використовуючи модель успішності інноваційного проекту.

Кількість, напрямки і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім підприємствам. Отже, необхідно привести їх у відповідність з цілями замовника [3, с. 156].

Л. Грейнер виділив шість головних стадій здійснення організаційних змін, кожна з яких використовує різноманітні стимулятори для силового впливу. Ці стадії можуть бути розбиті на окремі проміжні етапи залежно від ситуації. До них належать [4]:

1. Вплив і спонукання.
2. Втручання і переорієнтування.
3. Визначення проблеми та частки персональної участі.
4. Розробка рішень.
5. Експериментування і перевірка.
6. Підтримка і сприйняття.

Оцінюючи таку модель, доречно підкреслити її спрощувальний характер здійснення процесу змін. Визначення цих шести стадій корисне з наступних причин [3, с. 160]:

- розуміння того, що потрібно для успішних змін, які результати утворюються на кожній фазі;
- можливість розробки плану змін та розгляду проміжних результатів;
- ефективне подання змін у більшості випадків залежить не лише від їх змісту, а й від вдалого виконання.

З метою ефективного розвитку консалтингової компанії доцільно здійснювати процес планування і розробляти стратегію розвитку не тільки в напрямку поліпшення якості послуг, розвитку професійних навичок, а й здійснювати розробку стратегії в області прийняття управлінських рішень.

Процес стратегічного планування має розглядатись з позиції постійного управління взаємодією з клієнтами, від якого безпосередньо залежить якість наданої консалтингової послуги і сприйняття цієї послуги замовником. Особливості ринку консалтингових послуг призводять до необхідності індивідуалізації взаємин з кожним унікальним замовником, а не усереднення їх потреб в рамках єдиної стратегії. У зв'язку з цим розробка стратегії повинна відбуватися на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому.

На нашу думку, за основу доречно узятий традиційний процес стратегічного планування, що складається з наступних стадій:

- ситуаційний аналіз,
- діагностика;
- постановка цілей;
- розробка стратегії;
- реалізація стратегії та контроль.

Розглянемо запропонований алгоритм більш детально.

I. Етап – ситуаційний аналіз та діагностика. В рамках ситуаційного аналізу збираються дані за наступними напрямками:

- 1) внутрішнє середовище: структура, накопичені знання і досвід, наявні контакти;
- 2) зовнішнє середовище: економічна, правова та технологічна складові; конкуренти; споживачі

II. Етап – діагностика. Розглядається як один з інструментів регулювання використання ресурсів, спрямований на контроль пропорцій, темпів їх використання у процесі виробництва і дослідження складових управління. Результати діагностики необхідні

для вдосконалення національної регіональної політики; розробки концепцій і стратегій розвитку окремих регіонів; для оцінки природно-ресурсного потенціалу територій та ступеня його використання; дослідження регіональних ринків природних ресурсів та їх взаємодії. При діагностиці процесу визначають траєкторію розвитку, з'ясовують внутрішній стан об'єкта; виділяють ендogenous і екзогенні фактори, що вплинули на існуючу ситуацію.

III. Етап – постановка цілей. Цілі повинні бути послідовними, з чітко визначеною пріоритетністю з відображенням короткострокової та довгострокової ефективності. При цьому можливо застосування бенчмаркінгу, що містить: визначення інформаційних баз даних; аналіз динаміки об'єктів інфраструктури; аналіз законодавчої бази; розробку рекомендацій.

IV. Етап - розробка базової стратегії, до якої мають входити наступні питання:

- загальні характеристики та унікальні пропозиції;
- характеристика споживачів;
- ціновий і ресурсний сегмент.

V. Етап – реалізація стратегії та контроль за її виконанням. Розробляються комунікативні заходи, розраховані на масову аудиторію, активізуються наявні контакти консалтингової фірми. Впроваджуються контрольні заходи за реалізацією стратегії.

Після позитивного результату впровадження базової стратегії проводиться розробка індивідуальних довгострокових стратегій. Проводиться їх оцінка та визначається ефективність. Також здійснюється моніторинг їх реалізації.

Перераховані вище етапи являють собою логічну послідовність дій в рамках стратегічного планування на ринку консалтингових послуг, яка дозволяє врахувати особливості ринку і виняткову цінність підтримки взаємин між консалтинговою фірмою і замовниками.

Переважа консультативних послуг у порівнянні з іншими полягає в тому, що вони зорієнтовані на індивідуальні потреби конкретних користувачів і забезпечують можливість їм отримувати не просто інформацію, а необхідні знання за рахунок залучення додаткового професійного потенціалу консультантів. Так, джерелами для попередньої діагностики проблеми клієнта є внутрішня документація, оприлюднені матеріали організації, спостереження та бесіди, дані у конкурентів та суспільних організацій, матеріали консалтингових фірм тощо. І саме від професіоналізму консультантів залежить якість нових знань, отриманих у результаті опрацювання перерахованих та інших джерел інформації [5].

Отже, потенційні користувачі повинні обрати найкращу для них модель консультування. Так, якщо модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів тільки на етапі розроблення консультаційних рекомендацій, що забезпечує можливість певним чином мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультанта в організації клієнта, то модель «співпраця» передбачає взаємодію клієнта та консультанта на всіх етапах процесу консультування. Причому саме спільна робота надає можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

#### Список літератури

1. Консультативні послуги як джерело інформації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://helpiks.org/5-89119.html>
2. Консультативні послуги як джерело інформації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://help.nstu.xyz/5-89119.html>
2. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 228 с.
4. Greener L. Evolution and Revolution as organization 6 raw/ Greener L. // Harvard Business Review – 1972. – July-August. – P. 37-48.
5. Інформаційні продукти та послуги в сучасному світі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://diplomba.ru/work/80975>