

Ірина СПІЛЬНИК

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного аналізу,
Тернопільський національний економічний університет

Людмила ГАВРИЛЮК-ЄНСЕН

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
декан Україно-Нідерландський факультету економіки та менеджменту
Тернопільський національний економічний університет

КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

Визначено актуальність і роль аналізу господарської діяльності в сучасних умовах. Наведені підстави для надання аналітичних послуг консультативними фірмами та особливості організації аналізу в умовах консалтингу.

Actuality and role of economic analysis in modern terms is explored. The reasons for the grant of analytical services by consultative firms are pointed and peculiarities of analysis organization in consulting are examined

Ключові слова

Аналіз господарської діяльності, консалтингові послуги, аналітична підготовка фахівців, форми організації аналітичної роботи.

Ринкова економіка передбачає діяльність підприємства на засадах реальної господарської самостійності, повної самоокупності й самофінансування, суттєве розширення його меж господарювання та інтересів бізнесу, посилення динамічності в умовах нестабільності та непередбачуваності ситуації. За цих обставин суттєво ускладнюється управління, що, у свою чергу, призводить до розширення сфери застосування і якісних змін у змісті аналізу господарської діяльності.

Якщо традиційно аналіз господарської діяльності був спрямований на виявлення резервів кращого використання наявних ресурсів, то при самостійному визначенні стратегії розвитку керівництву необхідні альтернативні варіанти продукції, використовуваних матеріалів, техніки й технології та організації виробництва. Таким чином в аналізі відбувається зміщення акцентів з аналізу як засобу ретроспективної оцінки та висвітлення проблем, що стали історією, на аналіз як засіб попереднього та стратегічного

управління й інструмент обґрунтування тактики та стратегії розвитку діяльності на перспективі різної віддаленості.

Відчуваючи реальну відповідальність за результати діяльності, керівництво намагається її контролювати, підтримувати в межах певних параметрів та передбачати можливі зміни у своїх підрозділах і в оточуючому середовищі, причому значної ваги набувають міжоб'єктні порівняння, для здійснення яких необхідне широке коло інформації.

Працюючи безпосередньо із споживачами продукції та забезпечуючи сервіс споживача, підприємство відстежує ефективність її експлуатації та використання. У результаті формуються вимоги щодо удосконалення конструкції або оновлення асортименту.

Зростаюча конкуренція спонукає підприємство здійснювати комерційні дослідження динаміки та сегментації ринку продукції різної складності та якості; попиту, пропозиції, кон'юнктури; дієвості системи маркетингу, ефективності

каналів постачання та збуту; конкурентноздатності; специфіки потреб ринку в окремих регіонах та сегментах.

Результати такого аналізу впливають на формування асортиментних програм, прийняття рішень щодо оновлення продукції та навіть про зміну спеціалізації підприємства.

Активна взаємодія підприємств з іншими господарюючими суб'єктами в межах країни та за кордоном зумовила необхідність міжгосподарського аналізу, особливо зовнішньоекономічних зв'язків, включаючи розвиток зовнішньої торгівлі, встановлення прямих господарських контактів і кооперації із зарубіжними партнерами з точки зору оцінки ефективності цієї діяльності, пріоритетних напрямків експорту та імпорту, впливу інфляційних процесів тощо.

Важливими для підприємств стали дослідження інституційного забезпечення діяльності, використання існуючих інституційних (юридичних, правових) можливостей та переваг.

Розширення горизонтальних зв'язків, а також необхідність забезпечення фінансової стабільності висунули нові вимоги щодо удосконалення фінансового аналізу як засобу управління фінансовими результатами, беззбитковою діяльністю, фінансовим станом, діловою активністю, позицією на ринку капіталів, вибором джерел фінансування, платіжною здатністю.

Безперечний інтерес становлять інвестиційні дослідження (інвестиційних перспектив, обґрунтування доцільності інвестицій, фундаментального і технічного аналізу фондового ринку, аналіз інвестиційного портфеля) та проектний аналіз з метою управління ефективністю проектів.

Перераховані напрямки аналізу господарської діяльності органічно переплітаються з аналізом оптимальності структурної політики розвитку виробництва, форми господарювання, а також структури і методів управління та ефективності управлінської діяльності.

Нетривіальність проблем та усвідомлення суб'єктами бізнесу в сучасних умовах зростаючого інтересу до результатів аналізу для прийняття конкретних рішень, оцінки існуючої ситуації, вибору системи поведінки і стосунків з партнерами змінюють роль аналітичної діяльності та форми її організації.

Результати аналізу, як особливо цінна інформація, набувають рис товару, а аналітична діяльність – особливого роду послуги, яку замовляють і оплачують. Для надання таких послуг створюються спеціалізовані організації – консалтингові фірми. Як показує практика, найбільш результативним виконання цільового аналізу є саме в рамках консультативних організацій.

Це дозволяє, по-перше, поєднувати проведення аналізу з наданням консультативної послуги; по – друге, забезпечує більшу відповідальність виконавця за результати аналізу, оскільки він сам їх використовує; по-третє, з'являється можливість дотримання чіткої спрямованості аналізу, що відповідає профілю консультативної організації (з фінансових питань, з питань технічного прогресу, матеріально-технічного постачання виробництва). Послугами таких організацій користуються як підприємства, так і їх партнери, зокрема організації системи загальнодержавних органів управління, комерційні структури.

Аналітична робота на підприємстві носить певним чином зумовлений характер, пов'язаний з обґрунтуванням поточних і оперативних рішень. Глобальний стратегічний аналіз, оцінку поточного рівня виробництва, фінансового стану підприємства, які здійснюються епізодично і потребують численних спеціальних матеріалів, даних про розвиток аналогічних об'єктів, наукових та технічних розробок, більш кваліфіковано і з меншими витратами може провести спеціалізована аналітична організація. Крім того, аналітичні матеріали спеціалізованих організацій будуть відзначатися більшою об'єктивністю, дозволять подолати відомчі та містечкові інтереси. У підсумку, використання аналітичних матеріалів спеціалізованих організацій допомагає підприємству ґрунтовніше та всебічно оцінити можливі варіанти свого розвитку і обрати найефективніший.

Достатньо перспективною така діяльність є і з точки зору задоволення інформаційних потреб партнерів підприємства (кредитних установ, покупців, споживачів, інших контрагентів), оскільки вони зацікавлені в об'єктивній оцінці стану і перспективних можливостей розвитку конкретних підприємств. До того ж спеціалізація консалтингової фірми на наданні певних послуг дозволить забезпечити підготовку якісних документів. Крім того, широкий підхід спеціалізованих аналітично – консультативних фірм до досліджуваних проблем дозволить більш повно виявити взаємозв'язки різних напрямків розвитку.

Питання ринку консалтингових послуг та організації консалтингової діяльності активно досліджуються зарубіжними (Д. Майстер [7], М. Кубр [1;14], Ф. Стеле [2], Р. Джентл [6], М. Іванов, М. Фербер [5], Г. Верніков [4]) та вітчизняними (В. Верба, Т. Решетняк [3], В. Коростельов [16], Ю. Чернов [15], О. Трохимова [13] вченими, у т. ч. авторами цієї статті [12]. Проте зважаючи на актуальність для України розвитку цього важливого сектора ринкової інфраструктури, як теорія, так і практика консалтингу потребують подальших досліджень. Вимагає також певного перегляду таке питання теорії економічного

аналізу, як типологія форм організації аналітичної роботи на підприємстві.

Сутність консалтингу полягає у поєднанні фахової та підприємницької діяльності. Це суто ринкове явище, яке докорінно відрізняється від вивчення та поширення «передового досвіду» та «впровадження науки у виробництво» за умов адміністративно-планової економіки. Найбільш відчутними відмінними рисами є комерційна основа та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг.

Мета консалтингу – у наданні клієнтові на контрактній основі кваліфікованої допомоги у вирішенні управлінських та ділових проблем, оптимізації бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації, тобто у здійсненні певних прогресивних змін у діяльності. Підставою для застосування консалтингу є такі аргументи:

- консультанти володіють знаннями, якими не володіють працівники звичайних фірм;
- у процесі своєї діяльності вони нагромаджують досвід роботи з багатьма клієнтами;
- у них достатньо часу для детального вивчення проблеми;
- вони незалежні (принципово, адміністративно, емоційно, матеріально);
- вони здатні втілювати в життя свої розробки та пропозиції.

Основними завданнями консалтингу є виявлення, ідентифікація та оцінка наявних проблем й існуючих можливостей у функціонуванні та використанні потенціалу клієнта, в знаходженні альтернативних шляхів їх вирішення, розробці та практичній реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін.

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує той факт, що незважаючи на широту функціональних та предметних галузей, конкретну спрямованість на вирішення важливих проблем клієнта, за своїм змістом та характером здійснення консалтингова діяльність є аналітичною. Адже у процесі консалтингу здійснюються такі суто аналітичні завдання як:

- оцінка стану та динаміки розвитку об'єкта консультування;
- діагностика проблем і наявних можливостей діяльності клієнта;
- пошук та розробка альтернативних варіантів вирішення виявлених невідповідностей;
- обґрунтування вибору найбільш прийняттого варіанту та розробка заходів щодо його реалізації;
- надання допомоги та рекомендацій щодо впровадження конструктивних змін, які визнані доцільними.

Більше того, ряд авторів, визначаючи сутність

консалтингу, прямо вказують на його аналітичну природу. На думку Г. Вернікова: «Консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в *аналізі* (курсив наш), обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з врахуванням предметної галузі та проблем клієнта» [4].

Результати роботи над фаховими джерелами в галузі консалтингу дозволяють стверджувати, що переважна більшість досліджуваних проблем стосуються економіки та організації консалтингу (його сутності, моделі, історії, типології видів, характеристики ринку, маркетингової політики, правового та кадрового забезпечення, стратегії тощо), а також загальних питань його технології. Однак на нашу думку, вкрай недостатньо характеризується конкретно-змістовна частина цієї діяльності, а саме її аналітичне забезпечення. Так зокрема в аудиті, де аналітичне забезпечення використовується досить широко і навіть застосовується відповідний стандарт «Аналітичні процедури», це поняття не особливо конкретизується, а залишається для предметного наповнення конкретного користувача на його власний розсуд, підготовку та винахідливість.

Цьому значною мірою сприяє західний стиль наукової літератури, яка носить або надто загальнопубліцистичний, або вузькоприкладний характер. До того ж у сфері консалтингу існує достатньо жорстка конкуренція, тому успішні західні колеги, а також наші успішні співвітчизники не поспішають поділитися секретами свого успіху у деталях. Тому ми вважаємо вкрай актуальними подальші дослідження у сфері вивчення й узагальнення світового та вітчизняного досвіду аналітичного забезпечення консалтингової діяльності.

Зважаючи на широту спектру консалтингових послуг, логічним є припущення про значний методологічний арсенал, різноманітність й унікальність інформаційної бази та організаційних форм аналітичного забезпечення консалтингу. На нашу думку, ґрунтовне дослідження методологічних та організаційних засад консалтингової діяльності має як наукове, так і прикладне значення. Адже при вирішенні нетипових задач можуть виникати рішення, які докорінно змінюють методологію дослідження або вимагають нового підходу.

У той же час застосування неперевіраних, недостатньо обґрунтованих методик аналізу може призвести до порушення термінів виконання проекту, зумовити необхідність докорінного перегляду обраної методології чи конструювання нового підходу для його реалізації. Недоліки у інформаційному та організаційному забезпеченні можуть зумовити необхідність внесення принципових змін, в тому числі з переглядом і

коригуванням результатів уже виконаних блоків робіт, що пов'язано з ризиком відставання у виконанні проекту. Така ситуація може потребувати узгодження зміни термінів виконання робіт у контракті або надзусиль зі сторони консультанта. Відсутність регламентації аналітичного забезпечення консалтингу підвищує відповідальність за його якісне обґрунтування.

На думку М. Мельник: «Важливою ланкою організації аналітичної роботи як особливо роду діяльності є створення єдиного методологічного центру аналізу, основними завданнями якого було б формування банку методик і прийомів аналізу, які можуть бути використаними усіма фахівцями-аналітиками; створення інформаційного фонду конкретних аналітичних матеріалів (кейсів); підготовка та підвищення кваліфікації аналітиків. Уявляється, що такий центр повинен мати незалежний статус і не пов'язувати свою діяльність з обслуговуванням певного відомства, що дозволить йому розробляти комплексні багатосторонні методики аналізу, які регламентуватимуть численні складні взаємозв'язки різних сторін діяльності підприємств» [8, с. 125].

Абсолютно поділяючи точку зору щодо доречності викладених вище пропозицій, дозволимо собі висловити припущення про сумнівність їх практичної реалізації, як з приводу ініціаторів-виконавців, так і з міркувань захисту конкурентних позицій та інтелектуальної власності. Адже мова йде про консалтинг як форму ведення успішного бізнесу.

У цьому контексті безперечно вагомою якісною характеристикою консультанта є його аналітичні здібності (склад розуму, а також рівень теоретичної підготовки та практичних аналітичних навичок).

У зв'язку з цим вважаємо доцільним:

- ретельно підходити до формування навчальних планів підготовки бакалаврів та магістрів за економічними спеціальностями на предмет достатності аналітичного навантаження як у фундаментальному плані, так і функціонально-предметно-орієнтованому розрізі, що сприятиме розширенню їх компетенції як майбутніх фахівців у певній конкретно-економічній сфері;
- максимальну увагу приділяти ролі дисциплін аналітичного циклу при формуванні навчальних планів слухачів магістерських програм, особливо за тими напрямками підготовки, які орієнтовані на подальшу аналітичну діяльність у сфері консалтингу.

Дана логіка формування профілю фахівців певною мірою відповідає і внутрішній спеціалізації кадрового потенціалу консалтингової фірми. Фахівець у певній прикладній галузі з належною

аналітичною підготовкою – професійний аналітик з креативним мисленням і досвідом. Відомо, що у консалтинговій діяльності теж виділяють дві категорії консультантів – це:

- експертні консультанти, які володіють знаннями, практичним досвідом та постійно перебувають в курсі новинок у певній вузькій функціональній або предметній галузі (спеціалісти);
- проблемні консультанти, які є широкими фахівцями, що добре володіють методами дослідження, орієнтуються у ряді суміжних галузей управління і основну увагу приділяють їх взаємодії, координації та інтеграції (універсали або дженералісти).

Спеціалісти, як правило, пропонують конкретні перетворення, тоді як універсали пропонують методи перетворень, вони ж, як правило, здійснюють контролюючі та управлінські функції. У той же час як спеціалісти, так і універсали можуть або лише працювати над розширенням компетентності клієнта, або ще й забезпечувати супровід необхідних перетворень. Загалом успіх консалтингової діяльності полягає не у протиставленні цих категорій і виключній орієнтації на певний тип фахівця, а у вдалому комбінуванні їх навичок для досягнення оптимального ефекту.

Позитивною практикою в цьому напрямку необхідно також вважати залучення до консалтингової діяльності компетентних представників академічної науки, зокрема її аналітичної школи. Поєднання викладацької, наукової та практичної консалтингової діяльності представниками науки є запорукою двостороннього процесу: з одного боку значна теоретична підготовка і компетентність дозволяє реалізовувати цю практичну діяльність, а з другого боку практика у сфері консультування сприяє набуттю певного прикладного досвіду, який неодмінно слід використати безпосередньо у навчальному процесі, а також виявленню актуальних проблем цієї діяльності, які можуть стати предметом подальших наукових досліджень. Перманентне розширення компетенції як представників бізнесу, так і власне консалтингових фірм може бути здійснене шляхом навчального консультування професорсько-викладацьким складом та науковими співробітниками вищої школи.

У зв'язку з вищевикладеним особливою гостротою набувають проблеми вдосконалення аналітичної підготовки у вищій школі, на що нами неодноразово наголошувалося [10, 11, 12]. Зокрема, ми вважаємо безумовною перевагою вітчизняної науки та освіти наявність дисциплін аналітичного циклу в навчальних планах підготовки фахівців з економіки та менеджменту.

Перспектива орієнтації на опанування

аналітичними навиками з метою подальшої консалтингової діяльності є очевидною. Потреба у консалтингових послугах є стабільною і зростаючою, навіть для найкрупніших світових корпорацій вона стала необхідністю, оскільки консультанти є компетентними, досвідченими, об'єктивними та ефективними виконавцями. Перед працівниками, аналітично грамотними та творчими фахівцями відкриваються прекрасні можливості розвитку кар'єри, отримання цінного досвіду, досягнення благополучного матеріального становища та унікальна нагода для спілкування у високопрофесійному та високоінтелектуальному середовищі.

Як відомо, організація аналітичних робіт може бути централізованою і децентралізованою.

Централізована форма передбачає наявність в апараті управління підприємством спеціалізованої ланки (бюро, лабораторії), яка виконує функцію економічного аналізу. Такі підрозділи покликані забезпечити методичне керівництво та організацію аналізу на підприємстві в цілому, координувати аналітичні роботи, що виконуються окремими службами, узагальнювати результати комплексного аналізу господарської діяльності. Перевагою цієї форми організації є можливість забезпечити високий науково-методичний рівень аналізу за рахунок спеціалізації фахівців цих служб на аналітичній діяльності. Оскільки основна вага аналітичних робіт в умовах ринку зосереджена на його дослідженні, то перспективним напрямком організації є створення на підприємстві маркетингових дирекцій, а у їх складі – відповідної аналітичної групи. Це, як вважається, сприятиме наближенню сфери виробництва до ринкових вимог.

Основною формою організації економічного аналізу є децентралізована форма, при якій роботи з аналізу розподіляються між всіма економічними службами підприємства (із залученням інших структурних підрозділів і фахівців різних напрямків) відповідно до їх функціональних обов'язків, досвіду та схильності до аналітичних

досліджень. Ця форма організації аналітичної діяльності як у нашій країні, так і за кордоном є найбільш поширеною.

Переваги перерахованих вище «чистих» форм організації аналітичної роботи достатньою мірою вдалося поєднати за умов експлуатації автоматизованих робочих місць, поєднаних комп'ютерною мережею, завдяки чому частина аналітичних задач вирішується безпосередньо на місцях формування і збору інформації, а задачі вищого рівня – на спеціалізованих робочих місцях економіста, керівника-аналітика. Окремі задачі є функціонально, технічно, методично і інформаційно сумісними та пов'язаними у цілісну систему, яка функціонує як єдиний організм у режимі реального часу.

На відміну від вітчизняних підприємств, закордонні фірми ширше практикують залучення зовнішніх консультантів, які є виключно компетентними фахівцями з вирішення актуальних проблем. У світовій практиці широкого розповсюдження набула також практика повної передачі ряду обліково-аналітичних функцій стороннім організаціям на засадах аутсорсінгу. У цьому випадку таку форму організації аналізу слід вважати як самостійну.


Із викладеного вище випливає й уточнена типологія форм організації аналітичної роботи, яка передбачає такі її види, як: централізована; децентралізована; силами аналітично-консультативної фірми та змішана.

Змішана форма організації аналітичної роботи являє собою різні співвідношення у поєднанні централізації та децентралізації робіт або залучення зовнішніх консультантів на засадах аутсорсінгу.

Таким чином, новий підхід до оцінки аналітичного матеріалу як продукту інтелектуальної праці, що має певну ціну та вартість, формує нову форму організації аналізу. У цьому випадку аналіз отримує чітку функціональну спрямованість, конкретність, адресність.

Література

1. Kubr M. *How to select and use consultants: a client's guide.* – Geneva: ILO, 1993.
2. Steele F. *Consulting for organizational change.* – Amherst, MA: University Massachusetts Press, 1975.
3. Верба В. А., Решетняк Т. І. *Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
4. Верников Г. Г. *Консалтинг.* – [Цит. 2007, 1 лютого]. – Доступний з: <<http://www.cfin.ru/consulting/vernikov.htm>>.
5. Иванов М., Фербер М. *Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг* – М.: Альпина Паблишер, 2003.
6. Джентл Р. *Как сделать карьеру в консалтинге.* – СПб.: 2003. – 192 с.
7. Майстер Д. *Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения.* /Пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. – [Цит. 2007, 1 лютого]. – Доступний з: <<http://www.consultmarketing.ru>>.
8. Мельник М. В. *Анализ и оценка систем управления на предприятиях.* – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
9. Спільник І., Корецький Б. *Дисципліни аналітичного циклу в системі сучасної економічної освіти* // *Збірник матеріалів міжнародної міжзுவівської науково-практичної конференції «Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства».* Тернопіль-Мукачеве – 2004 р.
10. Спільник І. В. *О необходимости формирования аналитического типа мышления у бухгалтера высшей квалификации* Научно-методическая конференция «Преподавание на счетоводството въ висшите училища». Доклади 14-15 новември 2002. Свищов. Болгария.
11. Спільник І. В. *О необходимости улучшения аналитической подготовки бухгалтера высшей квалификации* // *Материалы Международной научной конференции «Проблемы развития бухгалтерского учета в России» 13-14 мая 2003,*

- 
- Саратовский государственный социально-экономический университет.*
12. Спільник І. Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти// Збірник наукових праць «Наукові записки». Випуск 14, Тернопіль: Економічна думка, 2005. – С. 85-89.
 13. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг. – [Цит. 2007, 1 лютого], – Доступний з:<<http://www.cfin.ru>>.
 14. Управленческое консультирование /Под ред. М. Кубра. В 2т. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1. 319 с.
 15. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: Учебн. пособ. – Херсон: 2003 – 272 с.
 16. Коростельов В. Управлінське консультивання. – К.: МАУП, 2003 – 104 с.