

7. Сандул О. Економічна стратегія галузі / О. Сандул // Харчова і переробна промисловість. – 2009. – № 1(353). – С.4-7.
8. Ситник В.П. Трансформація АПК України в ринкові умови / В.П. Ситник. – К.: IAE, 2002. – 518 с.
9. Сільське господарство Хмельницької області за 2013 рік [Текст]: стат.зб. / за ред. Л.О. Хамської. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2014. – 299 с.
10. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2013 рік [Текст] / за ред. Л.О. Хамської. – Хмельницький: Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2014. – 404 с.

*Summary.* The article deals with the issue of production and processing of basic foodstuffs in the Khmelnytsky region. The major problem aspects of effective functioning of agricultural and processing enterprises were analyzed and identified.

*Key words:* agriculture, agricultural producers, processors, food enterprises, agro-industrial integration.

УДК 293.2.73

**Верба В.А.,**

*д.е.н., професор кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ*

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ**

*У статті узагальнено тенденції інституційного розвитку сфери управлінського консультування. Надана характеристика складових професіоналізації управлінського консультування відповідно до описувальної моделі ідентифікації професії консультанта з управління. Визначено рівень професіоналізації сфери управлінського консультування в Україні, тенденції та перспективи його подальшого інституційного розвитку*

*Ключові слова:* управлінське консультування, професіоналізація управлінського консультування, інституціоналізація, професія консультант з управління.

**Постановка проблеми.** Посилення ролі інституцій в процесі забезпечення системного економічного розвитку сьогодні викликало суспільний та бізнесовий інтерес до нових можливостей партнерства з консалтинговими організаціями. Активізація ролі консультантів у процесах трансформації державного управління в Україні, розвитку громадських організацій, підприємств різних сфер діяльності викликає необхідність формування відповідних знань та культури співпраці з консалтинговими компаніями. Тому процеси формування організаційно-правових засад співпраці консультантів з клієнтськими організаціями актуалізують необхідність легітимізації управлінського консультування як сфери професійної діяльності.

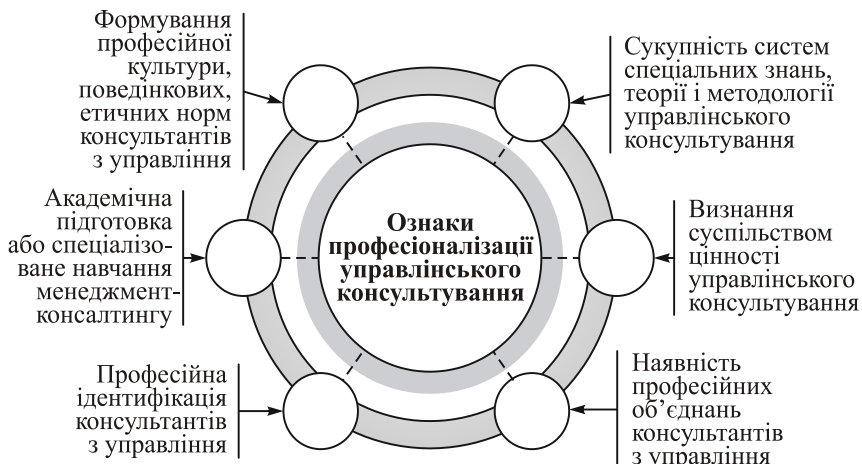
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні засади методології сучасного управлінського консультування заклали видатні науковці Т. Кларк, М. Кубр, К. МакКен, Д. Майстер, Дж. О'Махонеу А. Пригожин, Р.Фінчам, Е. Шейн та ін., в працях яких висвітлювалися питання організаційно-інституціональних аспектів професіоналізації консультування. Проте турбулентність змін у бізнес-

середовищі, інформаційному просторі призвели до ревізії більшості явищ, пов'язаних з трансформацією джерел та передумов розвитку компаній та ролі консультантів і забезпечення цього процесу. Сьогодні розвиток управлінського консультування пов'язують з необхідністю посилення його легітимізації та подальшими процесами професіоналізації, які проходять як у глобальному середовищі, так і на національних та регіональних ринках.

**Метою дослідження** є уточнення змістовного наповнення процесу професіоналізації управлінського консультування, визначення принципів нормативно-правового регулювання професійної діяльності консультантів з управління та виявлення тенденцій професійного становлення менеджмент-консалтингу в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Професіоналізацію управлінського консультування слід розглядати як складний, поліаспектний процес, який виявляється на кількох рівнях. На макрорівні це процес виникнення і розвитку нових видів діяльності, професійної спеціалізації; на мезорівні – профорієнтація, професійна адаптація, профвідбір, а на мікрорівні або рівні особистості – самоідентифікація індивіда. Професіоналізація на макрорівні передбачає наявність нормативно-законодавчої бази, що регламентує питання визнання певної діяльності як самостійної професії, внесення її до реєстру професійних видів діяльності чи до класифікаторів професій, нормативне регулювання процесів ліцензування цієї діяльності. Професіоналізація на мікрорівні відображає становлення суб'єкта діяльності як професіонала, досягнення ним професіоналізму в процесі інтернаціоналізації професійних норм, правил, зразків. Процес становлення професіонала включає: вибір людиною професії з урахуванням її власних можливостей та здібностей; опанування правил і норм професії; формування й усвідомлення себе як професіонала, збагачення досвіду професії за рахунок особистого внеску, розвиток своєї особистості засобами професії тощо [1].

Грунтуючись на вивченні теоретичних концепцій, на результатах емпіричних досліджень у царині професіоналізації соціальних практик, пропонуємо процес визначення професіоналізації управлінського консультування побудувати на дескрипційній моделі професії консультанта з управління (рис. 1).



**Рис. 1.** Дескрипційна модель ідентифікації професії консультанта з управління

У контексті перелічених складових професійної стратифікації за дискрипційною моделлю розглянемо, якою мірою сучасне управлінське консультування набуло професійного статусу.

Найважливішою складовою професійної діяльності є *система професійних знань, навичок і компетенцій*, які відрізняють фахівця конкретної професії від інших. За столітню історію управлінське консультування сформувало власну теорію і методологію, що зумовило становлення її наукової дисциплінарності. Виокремлення системи спеціальних професійних знань управлінського консультування є непростим завданням, оскільки за умов інформаційно-знаннєвої економіки, міждисциплінарності і кросфункціональних рішень проблема вирізнення інформаційної області, що належить винятково професії консультантів з управління, вкрай складна.

Для ідентифікації професійної бази знань консультантів сьогодні активно працюють національні і міжнародні професійні об'єднання консультантів. Так Міжнародна Рада інститутів управлінського консультування *The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)* розробила документ «Єдина база знань» (*The Common Body of Knowledge*), що став професійним стандартом консультантів з управління. У цьому документі наведений перелік програмних питань, які охоплюють предметні сфери і функціональні напрями менеджменту, організацію консалтингового процесу, методи і принципи консалтингової діяльності, рекомендовану для вивчення довідкову літературу з менеджменту і консалтингу. Успішна консалтингова діяльність менеджмент-консультанта передбачає знання принципів і методів управління консалтинговим процесом (планування, організація, управління, контроль, координація) та функціональних напрямів, за якими відбувається управлінське консультування (організаційний аналіз, розвиток організації, управління проектами і процесами, управління змінами, стратегія, маркетинг, інформаційні технології, економіка, бухгалтерія і фінанси, лідерство і людські ресурси). У стандарті викладено вимоги до розуміння базових чинників політичного, економічного, соціального, технологічного, правового і навколишнього середовища, які впливають на клієнтську організацію, формують її стратегічні й операційні завдання для досягнення успіху та визначають, яким чином консультант може впливати на організацію клієнта.

Важливою складовою компетенцій консультанта з управління є знання предметних сфер управління. Залежно від функціональної спеціалізації, консультанти мають володіти знаннями з усіх функціональних напрямів. Консультування з управління потребує знань галузевої спеціфіки, що зумовлює спеціалізацію їх за окремими секторами (виробничий і невиробничий сектор, державні і приватні організації, за видами економічної діяльності).

Відмітимо, що світове співтовариство консультантів розуміє складність формалізації професійних знань управлінського консалтингу. Проте в межах професійних спільнот спостерігаються спроби формування кодифікованого кодексу знань з метою визначення вимог для підготовки і навчання професійних консалтингових кадрів [2].

Іншим аспектом професійності консультанта є наявність *системи підготовки фахівців менеджмент-консалтингу*. Професіоналізм у будь-якій сфері розпочинається зі спеціальної освіти, яка дає індивідові певний набір знань, навичок, необхідних у професії, ознайомлює з латентними нормами і професійними практиками, сприяє засвоєнню професійного етосу, надає формальне підтвердження професійного статусу у вигляді дипломів, що легітимізує претензії професіоналу на експертне знання. Відповідно до моделі професіоналізації діяльності консультанти з управління мають здобувати фундаментальну академічну підготовку в межах інформаційного поля спеціальних професійних знань.

Аналізуючи світовий досвід професійної підготовки консультантів з управління, погодимося, що їхня фундаментальна освіта в академічних університетах радше є винятком, ніж правилом. Більшість консультантів здобуває підготовку на лавах бізнес-шкіл, у програмах MBA, без спеціальної підготовки. Переважним форматом професійної підготовки фахівців з управлінського консультування є стажування випускників програм MBA в консалтингових компаніях, їх навчання в освітніх і науково-дослідних центрах консалтингових компаній (що є характерним для світових лідерів управлінського консультування). Професійна академічна підготовка консультантів з управління представлена винятково магістерським рівнем [3]. Підготовку менеджмент-консультантів на магістерських програмах проводять німецькі, російські, українські вищі навчальні заклади. Навчальними планами підготовки академічних закладів передбачено здобуття фундаментальних знань та формування системного розуміння менеджменту і розвитку організації, набуття практичних навичок розв'язання управлінських проблем, а також опанування методології і практики управлінського консультування. В інститутах менеджмент-консалтингу [4], сертифікаційних центрах [5], авторських школах консультантів з управління [6] програми навчання розраховані на фахівців, які мають університетську освіту у сфері менеджменту, тому сфокусовані на викладання спеціалізованих курсів з формування системного розуміння менеджменту і розвитку організації, набуття практичних навичок розв'язання управлінських проблем, а також опанування методології та практики управлінського консультування. Така система підготовки формується відповідно до типів професійних завдань, які мають виконувати консультанти з управління.

Третьою професійною ознакою консультантів з управління нами визначено їхню *професійну самоідентифікацію*. Зазначимо, що ця складова професійності є когнітивним сприйняттям фахівців як частки професійної спільноти, а не причетності їх до професії внаслідок отримання сертифіката чи диплома консультантів. Когнітивна природа належності до професійного осередку доволі складна, особливо за умов динамічності кар'єрного шляху консультантів. Час перебування в кар'єрі для консультантів часто обмежений. Це пов'язано з переходом консультантів до інших сфер професійної діяльності (на керівні посади або викладацьку діяльність). Разом із тим у консультантів з управління зафіксовано високий рівень отождолення себе зі спільнотою менеджмент-консультантів.

Серед правил професійної поведінки і належності до спільноти консультантів з управління є *дотримання стандартів професійної поведінки, зокрема етичних норм і професійних цінностей*. Становлення сучасного бізнесу за принципами соціальної відповідальності пояснює посилення трансцендентної ідеології консультування, яка передбачає верховенство цінності роботи, якості надання послуг над отриманням винагороди за цю роботу [7]. Професійна мотивація консультантів полягає у служінні клієнтам, створення цінності для яких має стати вищою цінністю консалтингової діяльності. Дотримання цих корпоративних правил і професійних стандартів є найвразливішим аспектом професійності консультантів. Найбільшої критики останнім часом управлінське консультування зазнало саме в цьому аспекті. Численні скарги клієнтів щодо неефективності консультування, ігнорування їхніх запитів і вимог руйнують репутацію управлінського консультування. Мотивація професійного служіння добробуту клієнтів, фокусування зусиль на створенні цінності на практиці часто поступається місцем фінансовим вигодам консалтингових компаній. Тому жорстка політика професійного середовища щодо дотримання професійної етики і наявність професійної мотивації має бути вхідним бар'єром у професію консультантів.

Сьогодні ключову регуляторну роль у професійному середовищі менеджмент-консалтингу відіграють глобальні і національні асоціації, що об'єднують консультантів і консалтингові компанії. Їхню роль у забезпеченні професіоналізації управлінського консультування важко переоцінити. Серед завдань, які вони виконують, — передусім забезпечення стратифікації і розвиток професії консультантів, розроблення професійних стандартів, принципів і правил поведінки, етики, забезпечення підготовки й оцінювання рівня кваліфікації професіоналів у сфері управлінського консультування. За відсутності державної регламентації консалтингової діяльності професійні спільноти забезпечують інституціональне регулювання управлінського консультування.

Зазначимо, що для українського бізнесового середовища, в якому рівень ірраціональності у прийнятті рішень доволі високий, довіра до менеджмент-консультантів формується радше через власний досвід партнерської взаємодії або завдяки рекомендаціям. Проте визнання кваліфікації консультантів професійною спільнотою через процедуру сертифікації оцінюється потенційними клієнтами консалтингового бізнесу як позитивне явище.

Відмітною рисою становлення національних секторів управлінського консультування є їх прагнення до легітимізації професійної діяльності. Україна в цьому аспекті не є винятком. У дев'яностих роках минулого століття, на початку правового оформлення, вітчизняний менеджмент-консалтинг отримав потужний імпульс розвитку. Визнання українською державою професії консультантів (першими на пострадянському просторі), утворення національних професійних спільнот менеджмент-консультантів (Українська асоціація менеджмент-консультантів, Всеукраїнська асоціація консультантів з управління ВАКУ (*IMC-Ukraine*) заклали фундамент професіонального розвитку національного консультування з управління. Утім, мусимо визнати, що сьогодні рівень професіоналізації управлінського консультування в Україні залишається низьким і не відповідає запитам сучасного бізнесового середовища. В українському суспільстві і підприємницьких колах, на жаль, відсутнє розуміння цінності управлінського консультування як носія нових можливостей для розвитку українських підприємств, культури споживання консалтингових продуктів. Відсутність розроблених, прийнятих економічною спільнотою формальних і неформальних норм, законів і правил взаємодії консультантів і клієнтських організацій не сприяють легітимізації діяльності вітчизняних консультантів з управління.

Цілком зрозуміло, що за таких умов прискорення процесів професіоналізації діяльності потребують значних зусиль усіх інституціональних суб'єктів. Для визначення напрямів посилення цієї роботи визначимо реальний стан процесів професіоналізації управлінського консультування на основі відповідності запропонованої вище дескрипційної моделі професії консультанта з управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика рівня професіоналізації управлінського консультування в Україні**

Критерії професіоналізації УК	Становище та оцінка відповідності
1	2
Сформована система спеціальних професійних знань, наявність методологічної бази УК	Відсутність визнаної суспільством, державою і професійними організаціями системи професійних знань, сформованих компетенцій, які забезпечують розуміння змісту професії консультанта з управління. Використання у практиці управлінського консультування стандартів компетенцій консультантів, запозичених у глобальних професійних асоціацій (ICMCI, FEACO)

Продовження табл. 1

1	2
Спеціалізована підготовка фахівців у сфері управлінського консультування	Відсутність в Україні корпоративних університетів, сертифікаційних центрів підготовки консультантів з управління, шкіл консультантів, які мають здійснювати професійну підготовку фахівців у сфері управлінського консультування. Наявність єдиної магістерської програми зі спеціалізацією, в межах якої відбувається навчання дисциплінам професійного спрямування у сфері консультування.
Формування етичних норм і стандартів професійної поведінки та мотивації	Дотримання професійних норм і етики відбувається в межах консалтингових фірм, які контролюють виконання професійних стандартів і забезпечують реалізацію ціннісної мотивації консультантів. Механізм контролю стандартів професійної поведінки та етики з боку ВАКУ (IMC Ukraine) відсутній.
Активна роль професійних об'єднань консультантів з управління	Активна діяльність професійної асоціації консультантів з управління (ВАКУ (IMC Ukraine)) з розробки і просуванню професійних стандартів, інституційного розвитку професії, забезпечення професійного розвитку своїх членів, сприяння підвищенню управлінської культури співпраці з консультантами
Визнання суспільством цінності УК, правова ідентифікація його як сфери діяльності	Відсутність ліцензування і сертифікації професійної діяльності у сфері управлінського консультування. Юридичне визнання і правове закріплення управлінського консультування як виду діяльності, професії консультанта з управління. Низька лояльність суспільства і бізнес-середовища до управлінського консультування
Професійна ідентичність менеджмент-консультантів	Досить низька частка консультантів входить до складу професійних організацій. Високий рівень самоідентифікації консультантів з управління ґрунтується на належності до престижного соціального статусу консалтингової діяльності

Сучасний стан професіоналізації вітчизняного управлінського консультування можна оцінити як такий, що перебуває в зародковому стані. Більшість критеріїв, за якими визначають рівень зрілості професії, або не притаманні українському управлінському консультуванню, або проходять стадію формування.

Прискорити процеси професіоналізації управлінського консультування мають нові умови посткризового функціонування і розвитку економічних суб'єктів, жорсткі вимоги клієнтів до якості й результативності консалтингової співпраці. Посилення ролі професіональних об'єднань, світові тенденції стандартизації бізнес-послуг вимагають пришвидшення процесу професіоналізації управлінського консультування в Україні. У середовищі консультантів з управління дедалі частіше говорять про формування вхідних бар'єрів до професії шляхом упровадження міжнародної й національної сертифікації діяльності, активізації роботи професійних об'єднань.

Узагальнюючи тенденції розвитку управлінського консультування в Україні, рівень його інституціоналізації, вважаємо можливим зробити такі висновки.

**Висновки.** Серед країн пострадянського простору Україна характеризується найсприятливішими умовами розвитку управлінського консультування, що виявляється у: визнанні державою професії консультанта, утворенні національних професійних спільнот менеджмент-консультантів, успішному розвитку інституту професійної підготовки фахівців в сфері консалтингу (у т.ч. в академічному середовищі), реалізації прикладних, а також фундаментальних наукових досліджень проблематики управлінського консультування. Проте за більшістю критеріїв, за якими визначають міру зрілості професії, управлінське консультування в Україні знаходяться на стадії формування. Тому для його подальший розвиток доцільно спрямувати на удосконалення нормативно-

правового регулювання сфери управлінського консультування, активізацію просування професійних стандартів у середовищі клієнтських і консалтингових організацій, створення організаційно-інституційних передумов професійної підготовки консультантів з управління, проходження ними міжнародної сертифікації, що забезпечить формування кадрового корпусу вітчизняних консультантів з управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Верба В.А. Професійний статус управлінського консультування: аргументи за і проти / В.А. Верба // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. КНЕУ. — 2010. — № 24, т. 1. — С. 13–22.
2. Butler N. What is management consultancy? [Electronic resource] / N. Butler // Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Leicester. — 2008. — October. — Mode of access : <https://lra.le.ac.uk/bitstream/2381/4782/1/2008butlernphd.pdf>.
3. Hasenzagl R. Professionalism in Consulting – Theoretical Considerations and Empirical [Electronic resource] / R. Hasenzagl, G. Mitterer. — 2009. — Mode of access : [http://www.iff.ac.at/oe/full\\_papers/Hasenzagl%20Rupert\\_Mitterer%20Gerald.pdf](http://www.iff.ac.at/oe/full_papers/Hasenzagl%20Rupert_Mitterer%20Gerald.pdf).
4. Institute of Business Consulting (IBC) [Electronic resource]. — Mode of access : [http://www.kps.biz/aboutkps/ibc\\_recognised\\_practice.htm](http://www.kps.biz/aboutkps/ibc_recognised_practice.htm).
5. CIAC Certified Management Consultant (CCMC) [Electronic resource]. — Mode of access : [http://www.ciac-cert.org/index.cfm/CIACCertification/CIACCertificationTracks/ManagementDesignations/CIAC\\_Certified\\_Management\\_Consultant\\_%28CCMC%29](http://www.ciac-cert.org/index.cfm/CIACCertification/CIACCertificationTracks/ManagementDesignations/CIAC_Certified_Management_Consultant_%28CCMC%29)
6. Школа консультантов по управлению [Электронный ресурс]: Официальный сайт. — Режим доступа : <http://www.smc.ane.ru/>.
7. Freidson E. Professionalism: The third logic / Freidson E. — Chicago : University of Chicago Press, 2001.

***Summary.** The article summarizes trends in institutional development of management consulting. Describes the components of the professionalization of management consulting in accordance with the descriptive model of management consultant profession identification. The level of professionalization of the field of management consulting in Ukraine as well as trends and prospects for its further institutional development are described.*

***Key words:** management consulting, management consulting professionalization, institutionalization, management consultant profession.*

**УДК 334.7:343.46**

**Ворфоломєєва О.М.,**

*старший викладач кафедри економіки та фінансів  
Харківського національного університету внутрішніх справ*

**Яковлева О.В.,**

*старший викладач кафедри економіки та фінансів  
Харківського національного університету внутрішніх справ,  
м. Харків*

## **ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуті питання забезпечення кадрової безпеки підприємств, які мають важливе, стратегічне значення для України, на базі створення державної системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств.*

***Ключові слова:** інтелектуальний капітал; менеджмент; економічна безпека; кадрова безпека; людські ресурси; криміналізація; корупція; управління персоналом.*