

УДК 338.24

## НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ - КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНЦІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ

МАКСИМ ЕРЕМЕНКО

*У статті досліджено стан розвитку ринку консалтингових компаній в умовах посилення конкуренції та нестабільності економічної ситуації. Обґрунтовано роль навчання співробітників як стратегічного елементу підвищення конкурентних позицій компаній у галузі. Проаналізовано основні напрями розвитку навчання персоналу у вітчизняних консалтингових компаніях.*

**Ключові слова:** консалтингові компанії, інформаційні ресурси, навчання персоналу, компетенції співробітників, економіка знань.

*В статье исследовано состояние развития рынка консалтинговых компаний в условиях усиления конкуренции и нестабильности экономической ситуации. Обоснована роль обучения сотрудников как стратегического элемента повышения конкурентных позиций компаний в отрасли. Проанализированы основные направления развития обучения персонала в отечественных консалтинговых компаниях.*

**Ключевые слова:** консалтинговые компании, информационные ресурсы, обучение персонала, компетенции сотрудников, экономика знаний.

*The article examines the state of market development consultancies in increased competition and unstable economic situation. The role of training staff as a strategic element of improving the competitive position of companies in the industry. The basic directions of training in domestic consulting companies.*

**Keywords:** consulting firms, information resources, training, competencies, knowledge economy.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

В умовах подальшого становлення ринкової економіки, значення діяльності консалтингових компаній невпинно зростає. Це пояснюється тим, що консалтингові компанії виступають рушійним елементом інноваційного розвитку економіки, забезпечуючи поєднання основних елементів економіки знань - інформаційних ресурсів, освітніх процесів та наукових розробок. Поряд із цим, консалтингові компанії існують на ринку як

економічні суб'єкти та стикаються із численними проблемами серед яких: слабка обізнаність споживачів про консалтингові компанії, недовіра до консалтингу в цілому, що частково обумовлено низьким рівнем професіоналізму консультантів на ринку. Як бачимо, однією із основних проблем, яка на пряму впливає на ефективність діяльності консалтингових компаній, постає питання професійної підготовки персоналу.

Навчання персоналу компанії - це інвестиції в саму компанію. Доведено,

що головна цінність будь-якої компанії полягає не в грошах, технологіях та ресурсах, а в людях. Кваліфіковані співробітники не тільки забезпечують стабільність і ефективність роботи, але і підвищують вартість самої компанії.

Актуальність дослідження полягає у проведенні аналізу основних аспектів діяльності консалтингових компаній для визначення особливостей розвитку процесів навчання персоналу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій останніх років**

Проведений попередній аналіз показав, що за останні десятиліття чимало публікацій у наукових і фахових виданнях стосувалось розвитку ринку консалтингових компаній, його структурних змін, ключових тенденцій, які в тому числі були висвітлені авторами Л.Грейнера, Б.Жаліла, М.Кіппінга, Т.Кларка, А.Гросса, Б.Корноу, М.Костера та іншими. Так, В. А. Верба зазначає, що інтерес наукової спільноти та професійних управлінців до проблематики становлення і розвитку консалтингу в Україні пояснюється значним потенціалом управлінського консультування. А зростання ролі інтелектуальних активів у забезпеченні довгострокового успіху підприємств, необхідність застосування сучасного управлінського інструментарію і технологій створили об'єктивні передумови посилення ролі управлінського консультування [1, с.51].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Поряд із тим, що багатьма дослідниками визначені проблеми формування та

діяльності сфери консалтингових послуг в ринкових умовах України, деякі питання потребують доопрацювання. У цих умовах актуалізується задача визначення аспектів корпоративного управління консалтингових компаній, а саме навчання персоналу як домінуючого фактору конкурентних переваг.

### **Постановка завдання**

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку консалтингового ринку та досліджено аспекти навчання персоналу як стратегічного елементу розвитку консалтингових компаній.

### **Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні**

Консалтинг в Україні знаходиться на стадії становлення галузі. При цьому, формування ринку консалтингу і консалтингових послуг відбувається не еволюційним шляхом. Спостерігається штучне прискорення процесу становлення консалтингового ринку, шляхом використання перевірених та зарекомендованих методик західних консалтингових ринків.

Поряд з іншими факторами, процес революційного формування ринку консалтингу в Україні також обумовлений загальною глобалізацією світового ринку і ринку консалтингових послуг зокрема, що прийшла разом з мультинаціональними корпораціями. Це підтверджують маркетингові дослідження - ринкова частка світових лідерів консалтингових послуг Deloitte, Ernst & Young, McKinsey, PWC та інших, що функціонують і в Україні, становить до 80% за деякими напрямками консалтингу [3].

Український консалтинговий ринок

існує близько двадцяти років та пропонує широкий спектр послуг, який відповідає стандартам світової практики. Частка консалтингових послуг у вітчизняному ВВП складає 0,3%, для порівняння найвищий показник мають такі країни як Фінляндія та Норвегія – 1,1% ВВП країни, дещо менші Австрія, Швеція, Німеччина - 1% ВВП. Однаковий із Україною показник 0,3% ВВП мають Болгарія, Угорщина, Румунія, Чехія, Швейцарія, а найменший показник, що становить 0,1% ВВП у Хорватії, Греції та Польщі [4].

За прогнозами дослідників [4], падіння затребуваності консалтингу, обумовлене економічною кризою, мало припинитися, і в 2012 р. практично дослідити ринок 2008 року - 423 млн. дол. В 2012 році ринок становить 392 млн. дол. Протягом

2008-2010 років ринок скорочувався. Споживання консультаційних послуг знизилася з 500 млн. дол. в 2007 р. до 300 млн. дол. в 2010 р. Відновлення ринку спостерігалось в 2011 році і продовжувалось протягом чотирьох років. Прогноз на 2014 р. складає 490 млн. грн., що на 53 млн. грн. більше, аніж за результатами 2013 р. [4].

Найбільш ємкими ринковими сегментами є консалтингові послуги у сфері інформаційних технологій 27%; юридичного консалтингу 15%; дослідження ринків 13%, а також фінансовий консалтинг і аудит 13%; 9% - реорганізація і реструктуризація. На динаміку розвитку галузі та структурне співвідношення секторів ринку впливають наступні фактори (див. рис. 1).

На ринок впливають як позитивні, так

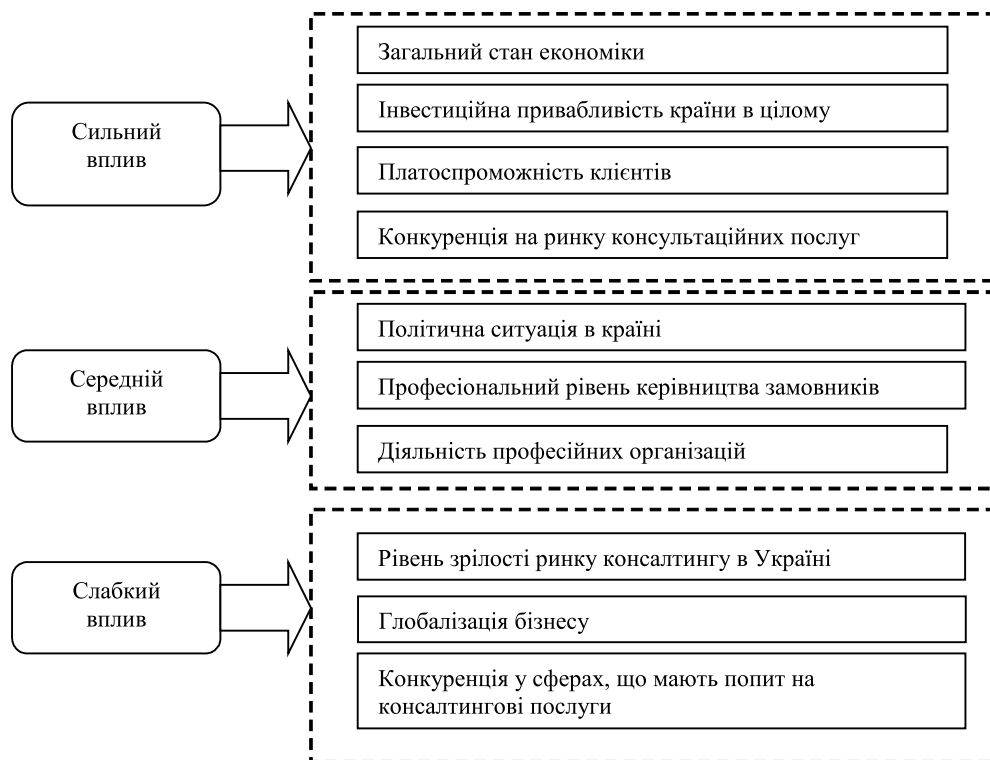


Рисунок 1. Фактори впливу на розвиток вітчизняного консалтингового ринку

і негативні чинники. Для покращення ситуації в нестабільних умовах функціонування та запобіганню проявів негативних чинників доцільно вказати шляхи покращення ситуації на ринку:

- ◆ ініціація та проведення форумів, конференцій та інших публічних заходів, присвячених проблемами та перспективам українського консультативного ринку;
- ◆ популяризація консалтингу як сегменту ділової інфраструктури для споживачів, включаючи малі та середні підприємства;
- ◆ підвищення відкритості і «прозорості» консультативного ринку;
- ◆ реалізація навчальних програм серед консультантів;
- ◆ підтримка діяльності професійних об'єднань на консультативному ринку.

Як бачимо, серед перерахованих заходів, вагомим чинником подолання нестабільності попиту на ринку консалтингу є підвищення професійного рівня консультантів. Саме таким чином з'являється можливість нівелювання сумнівів та страхів потенційних клієнтів. Саме консультант може привнести впевненість і відчутне підвищення ефективності бізнесу клієнта.

На жаль, досить часто трапляється ситуація, коли підприємець, представник, наприклад, середнього бізнесу, зважується звернутися у консалтингову компанію, а рівень професійної підготовки консультанта не відповідає очікуванням.

Внаслідок цього виникає ситуація подвійного незадоволення. По-перше, досить часто потенційні клієнти ще не довіряють консалтингу як галузі в цілому, внаслідок молодості ринку консалтингових послуг в Україні, наявності стереотипів. А по-друге, створюється ситуація

незадоволення сервісом, низькою якістю послуг, чому і сприяють недобросовісні та некомпетентні консультанти. Такий клієнт практично назавжди втрачений для будь-якого консалтингового агентства [5, с.22].

А так як представників малого та середнього бізнесу, як потенційних учасників ринку консалтингу, і так замало - заданими досліджень 49% підприємств малого та середнього бізнесу в Україні не користувалися послугами консультантів і не вважають, що ці послуги можуть стати їм у нагоді взагалі, то це є досить значною проблемою. При цьому 19,7% компаній малого та середнього бізнесу заявляють, що не мають достатньо коштів на придбання консалтингових послуг і консультантів, як таких [4].

У якості основних тенденцій навчання персоналу консалтингових компаній на сьогодні можна назвати наступні:

- ◆ тренінги та навчальні програми для консалтингових компаній в Україні не є чітко виділеним і відокремленим сегментом ринку;
- ◆ навчальні програми для консультантів частково реалізуються в рамках діяльності професійних об'єднань, що існують на ринку у відповідності з їх профілем. Крім цього, консультанти можуть вибирати теми програм, призначені для представників всього бізнес-середовища;
- ◆ існує велика потреба у підвищенні рівня знань в області методології консалтингової діяльності: управління консультативним процесом, менеджмент проектів, комерційні та маркетингові питання, включаючи навички ведення переговорів та укладання контрактів, менеджмент продажів;
- ◆ на ринку короткострокового навчання спостерігається брак пропозиції по



Рисунок 2. Напрями зацікавленості консалтингових компаній у навчанні, % [4]

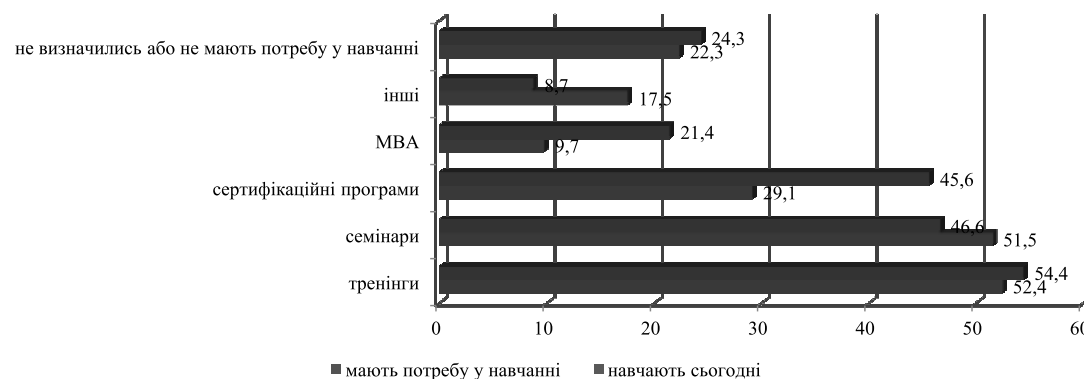


Рисунок 3. Потреба консалтингових компаній у навчанні, % [4]

найбільш затребуваних консультантам і темами за специфікою консультаційного бізнесу: менеджменту та маркетингу консультаційного процесу.

Як видно з рис. 2 українські консультанти виявили найбільшу зацікавленість до тренінгів за такими основними напрямками: по-перше, міжнародні стандарти обліку та інші фінансові аспекти; по-друге, розвиток особистісних якостей, комунікаційних та презентаційних навичок, діловий етикет; по-третє, управління проектами.

Значна частина консультаційних компаній в Україні (78%) коли-небудь провела навчання своїх співробітників. Незважаючи на досить високу зацікавленість та наявність потреби в навчанні, про яку повідомили 80% респондентів, у 2009 р. 61% опитаних компаній не використовували зовнішнє навчання співробітників, а 55% заявляють про свою неготовність його використовувати в найближчому майбутньому [4].

Серед визначальних тенденцій ринку навчання консалтингових компаній є:

- ◆ зростання потреб компаній у проведенні корпоративних тренінгів, а також програм міні-МБА для ключових співробітників;
- ◆ поява нових програм з мало бюджетних маркетингових стратегій, антикризового стратегічного управління, управління організаційними змінами, аналізу ризиків;
- ◆ поява спільних партнерських проектів двох і більше компаній.
- ◆ проведення безкоштовних або умовно оплачуваних відкритих майстер-класів, тренінгів;
- ◆ поява на ринку нових форм консультацій в режимі on-line та електронного навчання (e-learning).

### Висновки з проведеного дослідження

З огляду на проведене дослідження, можна зробити висновок, що на сьогодні система консалтингових послуг є складовою інфраструктури забезпечення інноваційного економічного розвитку як носій нових знань. В Україні, в порівнянні з іншими країнами, функціонування системи консалтингових послуг є недостатнім та потребує подальшого розвитку. Одним із вагомих чинників розвитку галузі є процеси розвитку та налагодження процесів навчання персоналу, підвищенні професійного рівня співробітників, їх компетенцій, що в кінцевому результаті забезпечить підвищення рівня довіри клієнтів до консультантів, рівень прозорості відносин, та загальної конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з доопрацюванням питань корпоративного управління консалтингових компаній, визначення ключових

тенденцій навчання співробітників, відповідно специфіки функціонування компанії.

### Список використаної літератури

1. Верба А.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. // Вісник НУ «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління». - 2010. - № 683. - с.49-54
2. Жаліло Б.А., Жаліло Я.А. Консалтингово-тренінгові послуги як складова адаптивної економічної освіти // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку // - К.: КНЕУ. – 2007. – с.267-270.
3. Іваненко А. Консалтингові послуги в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://www.liskovskogo.com/consulting/konsalting-i-konsaltingovye-uslugi-v-ukraine.html> - Заголовок з екрану
4. Огляд ринку консалтингових послуг в Україні. – Ринкові огляди компанії «ІКГ «Астарта-Таніт». [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://www.astarta-tanit.com.ua/assets/files/101115%20consulting.pdf> - Заголовок з екрану
5. Спільник, І. Складові фаховості у консультаційній діяльності [Текст] / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Економічний аналіз : збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. - Випуск 5. - Тернопіль: “Економічна думка”, - 2010. - с. 20-33 .
6. Томсон, Т. Огляд моделі професійної компетенції консультанта. [Електронний ресурс] / Т. Томсон, Дж. Боніто. – Режим доступу: [//uamc.com.ua/](http://uamc.com.ua/) - Заголовок з екрану