

Шимановська-Діанич Л.М.,  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
Бондар О.В.,  
Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі

### ВАЖЛИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

*Розглянуто і доведено, що консалтингові підприємства з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності повинні використовувати концепцію стратегічного розвитку, планування та управління. Визначена необхідність застосування та впровадження елементів стратегічного менеджменту при оцінці ефективності консалтингової діяльності підприємства.*

*Ключові слова: стратегічний менеджмент; розвиток; концепція.*

*Шимановская Л.М., Бондар О.В. Важность стратегического менеджмента при осуществлении оценки эффективности ведения консалтингового бизнеса*

*Рассмотрено и доказано, что консалтинговые предприятия с целью повышения эффективности и конкурентоспособности должны использовать концепцию стратегического развития, планирования и управления. Определена необходимость использования и внедрения элементов стратегического менеджмента при оценке эффективности консалтинговой деятельности предприятия.*

*Ключевые слова: стратегический менеджмент; развитие; концепция.*

*Shimanovskja-Dianich L.M., Bondar O.V. The importance of strategic management in the evaluation of the effectiveness of doing consulting business*

*There had been examined and proved that consulting enterprises should use the concept of strategic development, planning and management to improve efficiency and competitiveness. Necessity of usage and implementation of strategic management elements in the evaluation of the effectiveness of the consulting activities of the enterprise is determined.*

*Key words: strategic management; development; conception.*

На сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку послуг важливо зазначити, що управління ефективністю підприємства ґрунтується на комплексному, системному дослідженні його діяльності, яким передбачено розгляд функцій, властивостей, якостей об'єктів, які створюються, та витрат на них. Отже, функціональним принципом передбачено, що споживача цікавить не сам продукт, а функції, які йому пропонують.

Виробництво консалтингових бізнес-послуг відповідає цій тезі, тому що послуга може не мати «матеріальної» форми, але завжди має функціональне призначення, її «матеріальність» реалізується через функціональність. Тобто за допомогою послуги споживач вирішує певну проблему. Мета управління – оптимізація витрат при максимізації функціональності (або якості) продукту, в нашому випадку консалтингової бізнес-послуги, яка повинна базуватися на таких принципах [6, 7]:

- клієнта цікавить не суто бізнес-послуга, а вигода, яку він отримує від неї;
- клієнт завжди намагається мінімізувати свої витрати та максимізувати вигоду;

- клієнта цікавлять функції послуги, які можна виконувати і надавати йому різними способами, і, відповідно, з різною ефективністю та витратами;

серед можливих альтернатив реалізації послуги (функції) існують і такі, в яких співвідношення якості та ціни є оптимальним як для клієнта, так і для консалтингового підприємства.

Є два взаємопов'язаних аспекти оцінки ефективності діяльності консалтингового підприємства. Перший – це визначення ефективності через співвідношення витрат і прибутку консалтингового підприємства. Другий, зовнішній, – це оцінка ефективності діяльності консалтингової фірми її клієнтами через власних витрат на реалізацію бізнес-послуги, які визначають і її ціну, та доходу від неї. Тоді зовнішня оцінка буде визначатися співвідношенням дисконтованих інтегральних витрат і доходів клієнтів.

Очевидно, що ці аспекти взаємопов'язані, оскільки ефективність бізнес-послуг для клієнтів визначає ціну та попит на неї, а тому впливає на ефективність підприємства. Тобто

ефективність консалтингового підприємства [5]:

$$E_o = F(E_1, E_2)$$

де  $E_o$  – інтегральна оцінка ефективності;

$E_1$  – внутрішня оцінка ефективності;

$E_2$  – зовнішня оцінка ефективності.

Якісна змістовність цієї функції полягає у збалансуванні економічних інтересів консультанта і клієнта. Щодо кількісного змісту, то він через процедуру досягнення збалансованої ціни за бізнес-послугу.

В основі ціноутворення і цінової політики консалтингового підприємства, які є основою його ефективності, лежать два стратегічні ресурси: 1) взаємовідносини з клієнтами; 2) інтелектуальний капітал підприємства. Значимо, що ціну за бізнес-послугу визначають, з одного боку, матеріальні витрати консультанта і, що головне, ефективність послуги для клієнта головним чином залежить від професійності консультанта, а з іншого – рівень (або якість) взаємовідносин у системі інтересів «консультант – клієнт».

Управління взаємовідносинами підприємства з клієнтами – важливий напрям управління його ефективністю. Консалтингове підприємство повинно налагоджувати, планувати та керувати взаємодією з клієнтами [7].

Ділові взаємовідносини можуть бути визначені як тривалий процес, в якого дві організації формують спільні соціальні, економічні зв'язки з метою зниження витрат та/або підвищення рівня цінності взаємовідносин, таким чином досягаючи взаємної вигоди. Підприємства вступають у взаємовідносини один з одним, щоб оптимально використовувати власні ресурси.

Оцінка ефективності консалтингового проекту є складним завданням – не завжди є можливість оцінити результат, який буде отримано за рахунок реалізації консалтингового продукту.

Ефективність консалтингу багато в чому залежить від адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків. У будь-якому разі, консалтингове підприємство повинно визначитися зі сферами та галузями економіки, в яких воно буде надавати бізнес-послуги. На наступних етапах необхідно сформувати «портфель потенційних клієнтів», але попередньо необхідно проаналізувати [5, 7]:

- техніко-економічні характеристики та тенденції розвитку даної галузі (нова чи застаріла технологія, перспективи зростання,

наявність екологічно небезпечного виробництва, стан відносно інших галузей, стратегія національного розвитку, міжгалузеві зв'язки, рівень міжнародної конкуренції);

- організацію бізнесу у галузі (кількість, розмір підприємств, лідерів ринку, монополії, характер володіння, традиції);

- детальну інформацію стосовно суб'єктів галузі (назви підприємств, адреси, імена власників, специфіку іміджу);

- систему управління (рівень і професійність менеджменту, використання сучасних інформаційних систем і технологій, освіту та компетентність керівництва); практику використання консультаційної допомоги (наявність проблем, що потребують стороннього втручання, усвідомлену потребу у консультантах, ставлення до них, досвід використання, спеціальні вимоги).

Щоб консультанту оцінити потенційний ринок, необхідно глибоко дослідити інформацію не лише про конкурентів на ньому, але й тенденції та перспективи його розвитку. Для консультаційної фірми, яка нещодавно розпочала свою діяльність, є ризик як занадто розширити, так і невиправдано звузити свій потенційний ринок. У цьому випадку фірма ризикує направити невиправдано великі кошти на маркетинг, який охопить або організації, які ніколи не стануть клієнтами, або не охопить частину підприємств, які дійсно зацікавлені у консультаційних послугах. Аналіз потенційного ринку консалтингового підприємства може виконуватися відповідно до двох підходів:

- підприємство розглядає всі організації своєї спеціалізації як майбутніх клієнтів;

- підприємство обмежує коло майбутніх клієнтів лише організаціями, що зараз перебувають у скрутному становищі.

Звичайно, обидва підходи мають права на існування. Підприємства, що не мають проблем сьогодні, можуть відчувати труднощі завтра, тому мають знати про існування консалтингової допомоги. Водночас кожному консалтинговому підприємству потрібні завдання, що забезпечать його зайнятість вже сьогодні, а їх можна знайти в організаціях, що потребують допомоги. Окрім того, аналізуючи шанси консалтингового підприємства щодо успішного виходу на ринок, вдаються до прийому сегментації. Сегментація потенційних клієнтів консалтингового підприємства дозволяє групувати їх за різними ознаками [5, 7]:

- за географічним розташуванням;

- за технологіями виробництва;
- за формами власності;
- за специфікою фінансових труднощів;
- за типом ринку, що обслуговується (місцевий, експорт, реекспорт).

Таке групування чітко ідентифікує загальні характеристики потенційних клієнтів і визначає їх консультаційні потреби. Новий консультант зможе орієнтуватися на ринку й обирати його сегмент, який відповідає його компетенції і найменше заповнений конкурентами.

Доцільно зазначити, що оцінка інформації про розміри та стабільність бізнесу конкурентів нового консалтингового підприємства, ринки та організації, на яких вони працюють, про технічну компетентність та асортимент послуг, стилі та підходи до консультування та маркетингу їх послуг, про професійну орієнтацію, рівень цін на послуги конкурентів дає змогу з'ясувати профілі їх діяльності, стратегії розвитку, досягнення тощо.

Оцінка зовнішнього середовища консалтингу має бути ширшою порівняно з оцінкою ринку консалтингових послуг. При будь-якому маркетинговому аналізі слід враховувати всі фактори впливу, а саме:

- політичний клімат;
- заохочувальну чи обмежувальну державну політику;
- динамізм ділового кола;
- локальні культурні цінності та традиції;
- трудове законодавство та зв'язки між великими підприємствами.

Звичайно, наведені фактори різною мірою впливають на діяльність будь-якого за розмірами консультаційного підприємства. Консультанти самі мають визначити цю міру та досліджувати вплив цікавих для них факторів. Як правило, підприємство, що займається консультуванням з питань управління, цікавлять фактори макросередовища, дещо відмінні від тих, які впливають на діяльність консультанта дрібного бізнесу та локального ринку.

В даному випадку є вкрай важливим застосування та впровадження елементів стратегічного менеджменту. Стратегічне рішення виноситься керівником консалтингового підприємства після діагностичної та аналітичної роботи. Якщо ж отриманої інформації недостатньо для здійснення стратегічного вибору, то рішення необхідно відкласти. Можна також прийняти декілька альтернативних рішень за умови, що лише

одне з них зберігатиметься після з'ясування ситуації [1, 3]. Метою стратегічного вибору підприємства є розробка узгодженої стратегії, яка б забезпечила зв'язок між усіма напрямками його діяльності:

- запропонуванням послуг;
- пошуком сегмента;
- іміджем;
- методами маркетингу;
- персональною політикою;
- дослідницькими роботами;
- ресурсною політикою.

Доцільно використовувати управлінські здібності консультантів під час розроблення стратегії власного підприємства. Це можна зробити, створивши робочі групи, які розроблятимуть спеціальний проект. Окремі консалтингові підприємства вважають за доцільне мати стратегічний план на 3–5 років. У цьому разі стратегічні рішення мають бути сформульовані якомога чіткіше та з доданням числового та контрольного матеріалу.

Теоретично поточні рішення та дії мають гармоніювати з прийнятою стратегією. Але частіше стратегію або ігнорують, або з певних причин не застосовують. Відхилення від стратегії можуть бути ознакою гнучкості консультанта при пануванні ринкових вимог. Загалом, навіть за нормальних умов реалізації стратегії доцільно періодично переглядати і узгоджувати її із вимогами часу.

Одним із напрямів стратегічного аналізу та стратегічного управління знаннями фірми та її інтелектуальним капіталом є SWOT-аналіз. Г. Гольдштейн відзначає: «По суті, фірма потребує перетворення SWOT-аналізу в карту ресурсів знання і здатностей відносно сприятливих можливостей і загроз для кращого розуміння своїх конкретних переваг і недоліків. Фірма може використовувати цю карту як стратегічне управління знаннями, зміцнюючи свої переваги в знаннях і захищаючи або знижуючи рівень своїх слабких сторін. Отже, стратегія знань може розумітися як баланс заснованих на знаннях ресурсів і здатностей відносно знань, необхідних для отримання продуктів або послуг, здатних перевершити такі у конкурентів» [4].

Маючи відображену на карті конкурентну позицію підприємства по знаннях, можна приступити до аналізу. Різниця в тому, що підприємство повинно робити в конкуренції, і в тому, що воно дійсно робить, є стратегічним прорахунком, який має бути усунений. Отже, зі схеми SWOT-аналізу видно, що сильні та слабкі сторони підприємства дають

можливість визначити те, що воно може робити, сприятливі можливості і погрози визначають те, що підприємство повинно зробити.

У той же час виявлення стратегічних прорахунків визначає і потенційну прогалину в знаннях. Грунтуючись на карті стратегічного знання і здібностей, підприємство може ідентифікувати, в яких категоріях наявні знання підприємства відповідають стратегічним вимогам. Результатом такого аналізу є виявлення низки потенційних прогалин у знаннях. У деяких випадках організація може навіть більше знати, ніж потрібно для підтримки конкурентної позиції. Проте, у стратегії знань необхідно враховувати будь-які можливі розходження. Чим більше кількість, зміни, розміри поточних і майбутніх прогалин у знаннях і більше непостійність бази знань через динаміку та невизначеність конкурентного оточення, тим агресивнішою має бути стратегія знань. Підприємство, яке не може реалізувати необхідну стратегію, повинно або налаштувати свою стратегію під свої можливості, або оволодіти здібностями виконувати потрібну стратегію [4].

Отже, є очевидним є той факт, що консалтингові підприємства з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності повинні використовувати концепцію стратегічного розвитку, планування та управління. Першочерговим завданням реалізації стратегії консалтингового підприємства є формування достатнього інтелектуального потенціалу для вирішення майбутніх проблем клієнтів, налагодження і розвиток ефективної співпраці з ними.

З метою формування позитивного іміджу у ринковому середовищі та створення довіри для консалтингового підприємства воно має постійно розробляти диверсифіковані стратегії консалтингових послуг з урахуванням конкретних проблем, що стоять перед клієнтом, і намагатися їх вирішити за допомогою адаптованих до проблем методик, спеціальних підходів, моделей та систем управління. Важливого значення набуває прагнення надати бізнес-послугі дійсно індивідуального характеру, що стане запорукою ефективного вирішення проблем.

Зміст довгострокової маркетингової стратегії консалтингового підприємства полягає в цілеспрямованій спробі впливати на масштаби та динаміку змін у зовнішньому середовищі та ринкові можливості підприємства для того, щоб досягти максимального ефекту. Маркетингова діяльність

консалтингового підприємства має особливості, які властиві тільки цій сфері, і їх необхідно враховувати у разі розробки стратегій маркетингу та безпосередньо у виборі методів стратегічного управління підприємством.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. *Стратегическое рыночное управление* / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2012. – 541 с.
2. Армстронг М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами* / М. Армстронг. – М. : Инфра-М, 2011. – 323 с.
3. Виханский О. С. *Стратегическое управление* / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2010. – 213 с.
4. Гольдштейн Г. Я. *Знание как стратегический ресурс фирмы [Электронный ресурс]*. – Режим доступа : <http://kmssoft.ru/LD/CO14/102/1034780182.html>
5. Уикхэм Ф. *Консалтинг в управлении проектами* / Ф. Уикхэм. – М. : Дело и Сервис, 2012. – 278 с.
6. *Управлінське консультування* / під ред. М. Кубра. – М. : Інтерексперт, 2012. – 273 с.
7. Шерман С. *Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами* / С. Шерман, Дж. Сперри, С. Риз. – М. : ИД Гребенникова, 2011. – 192 с.

### REFERENCES

- Aaker, D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategical market management]* / D. Aaker. – SPb. : Piter, 2012.
- Armstrong, M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resources strategical management]*. – Moskva. : Infra-M, 2011.
- Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoe upravlenie [Strategical management]*. – Moskva : Ekonomist", 2010.
- Goldshhteyn, G.Ya. *Znanie kak strategicheskij resurs firmy [Knowledge as an strategic resource of firm]*. <http://kmssoft.ru/LD/CO14/102/1034780182.html>
- Uikkhem, F. *Konsalting v upravlenii proektami [Consulting in project management]* / F. Uikkhem. – Moskva. : Delo i Servis, 2012.
- Upravlinske konsultuvannya [Managemental consulting]* / pid red. M. Kubra. – M. : Intereksper, 2012.
- Sherman, S. *Sem klyuchevykh printsipov upravleniya strategicheskimi klientami [Seven key principles of strategical client control]* / S. Sherman, Dzh. Sperri, S. Riz. – M. : ID Grebennikova, 2011.

**Шимановская-Дианич  
Людмила Михайловна,**

д.э.н., профессор,  
ВУЗ Укрпотребсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»,  
E-mail: ludad5846@mail.ru

**Бондар Ольга Владимировна,**  
к.э.н., доцент,  
Украинский государственный университет  
финансов и международной торговли,  
E-mail: ola\_bondar@mail.ru

**Shimanovskja-Dianich Lydmila**  
**Mikhaylovna,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Poltava University of Economics and Trade,  
E-mail: ludad5846@mail.ru

**Bondar Olga Vladimirovna,**  
Candidate of economic sciences,  
Associate Professor,  
Ukrainian State University of Finance and  
International Trade,  
E-mail: ola\_bondar@mail.ru