

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ДОПОМОГОЮ КОНСАЛТИНГУ

З розвитком бізнесу в Україні та впровадження цивілізованих моделей управління перед кожним підприємством постає питання про оптимізацію інформаційної системи для ефективного ведення бізнесу. Управлінський облік виступає складовою частиною інформаційної системи підприємства, яка генерує інформацію для керівників різних рівнів управління з метою прийняття ними правильних управлінських рішень. Впроваджувати систему управлінського обліку власними силами чи звертатись до послуг консалтингу є вибором кожного окремого підприємства, що базується на особливості його діяльності, фінансових можливостях і наявності або відсутності кваліфікованих фахівців серед співробітників.

Консалтинг — один з перших етапів на шляху до підвищення ефективності діяльності компанії, що дозволяє визначити стратегію розвитку інформаційної інфраструктури підприємства, вибрати найбільш пріоритетні напрями розвитку і розробити оптимальний план впровадження нових інформаційних технологій.

На замовлення Програми ділових консультацій Європейського Банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) в Україні інвестиційно-консалтингова група «Астарт-тані» підготувала огляд ринку консалтингових послуг, який охопив всі регіони України, а респондентами стали 203 місцевих компанії. Дослідження показало, що за досить короткий термін в Україні сформувався ринок консалтингових послуг, спектр яких, в цілому, відповідає світовій практиці. «Об'єм консалтингового ринку у 2007—2009 рр. склав в середньому близько 0,3 % ВВП, що трохи більше ніж аналогічні показники Польщі (0,1 %) і Італії (0,2 %), але набагато менше ніж у Фінляндії (1,1 %), Німеччині (1,0 %) і Великобританії (0,9 %)» [4].

Узагальнюючи основні існуючі перешкоди розвитку українського консалтингу, які витікають із проблем підприємств-споживачів консалтингових послуг, виділимо наступні:

низька обізнаність про сутність консалтингу;
нерозуміння важливості консалтингу в бізнесі та потенційних результатів від нього;

відсутність чіткої відповіді на питання: «Що я хочу отримати від консультанта?»;

небажання керівництва підприємств бачити і визнавати наявність проблем і необхідність серйозних (структурних) перетворень;

надмірна обачність при наданні внутрішньої інформації про компанію;

неготовність до спільної роботи з консультантом над ухваленням рішень і практичною реалізацією рекомендацій;

низький рівень платоспроможності українських підприємств;

психологічна неготовність платити за консалтинг.

Актуальність досліджуваного питання обумовлена тенденцією до зростання на ринку України консалтингових послуг із впровадження управлінського обліку. Проте це зростання відстає від потреб ринку, який характеризується наявністю платоспроможного попиту, орієнтованого на комплексність послуг, з одного боку, і відсутністю його задоволення, з іншого. Збільшується дефіцит кваліфікованих менеджерів, а отже, вартість таких фахівців на ринку трудових ресурсів зростає [3].

Метою статті є дослідження особливостей впровадження управлінського обліку посередництвом консалтингу і власними силами підприємства для виявлення найоптимальнішого варіанту.

Визначена мета статті обумовила необхідність вирішення ряду завдань:

вивчення сутності консалтингу як системи економічних відносин (продукування, обміну, впровадження консалтингових ресурсів у господарську практику) та визначення напрямів його подальшого розвитку на ринку послуг;

порівняння можливих варіантів впровадження управлінського обліку та винесення пропозицій із вдосконалення даного процесу, врахувавши існуючі переваги та недоліки.

У світовій практиці прийнято розділяти консалтинг на управлінське консультування (менеджмент-консалтинг) і консультування всього спектру функціональних областей підприємства. В українській практиці під терміном консалтинг розуміють всю сукупність консультаційних послуг, що надаються керівникам підприємств з економічних питань і управління. При цьому у великого, середнього і

малого бізнесу в даних економічних умовах виникають одні й ті ж питання, проте різного масштабу.

Знання, які передані клієнтові консультантами консалтингової фірми, з однієї сторони, стають джерелом підвищення вартості його бізнесу. Клієнт дістає можливість вирішити існуючі проблеми при мінімальних витратах тимчасових людських і фінансових ресурсів. З іншої — у процесі консультування відбувається приріст інтелектуального ресурсу консалтингової фірми як консультанта, що створює її накопичений капітал.

Отже, консалтинг визначається як діяльність професіональних консультантів, яка спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах із проблем їх функціонування й розвитку [1, с. 16, 17].

Тракування послуг економічною теорією й теорією послуг полягає у професійних діях консультантів з економіки й управління, спрямованих на надання допомоги клієнтам у розв'язанні проблем функціонування й розвитку їх бізнесу, підвищення його ефективності й конкурентоспроможності [2, с. 53].

Консалтингові ж послуги за своїм змістом є інтелектуальними і такими, що мають ознаки інформаційних, освітніх та інноваційних послуг, які розкриваються в організаційно-управлінських новаціях.

Альтернативою залучення професійного консультанта для замовника може стати пошук і найм висококваліфікованих дорогих фахівців для роботи на постійній основі, або перепідготовка (навчання) працюючого персоналу підприємства. Але ж проблеми, що виникають на підприємстві, як правило, тимчасові й вимагають залучення різних вузькоспеціалізованих фахівців. Звернення до послуг консалтингових підприємств допомагає замовникові мінімізувати ресурси, які направлені на вирішення проблеми, і зосередитися на основному бізнесі.

До провідних консалтингових компаній світу відносяться компанії «Великої п'ятірки»: Andersen Consulting, Deloitte Consulting, Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse Coopers. Компанії, що займаються управлінським консультуванням, є для найбільших світових корпорацій майже необхідністю, оскільки консультанти володіють об'єктивністю, досвідом і високою продуктивністю, що в більшості випадків приносить свої результати.

Впровадження системи управлінського обліку як за допомогою внутрішніх фахівців, так і зовнішніх, яке ведеться без прямої участі керівника підприємства, приречено на невдачу. Постанова управлінського обліку на підприємстві має бути ініційована вищим керівництвом, яке заздалегідь повинне усвідомити свої потреби у здобутті інформації для потреб управління. Для постановки управлінського обліку

доцільно створити робочу групу, керівник якої повинен володіти значним авторитетом усередині організації, при цьому йому надаються широкі повноваження в частині здобуття необхідної інформації від підрозділів. Як правило, процес формалізації потреб і постановки управлінського обліку відбувається за участю зовнішніх консультантів, які також входять до складу робочої групи. Останнім часом все більше коштів українські підприємства витрачають на впровадження систем управління підприємством. Проте часто виникають питання: чи потрібний взагалі аутсорсинг? Чи варто залучати для проведення робіт із впровадження управлінського обліку консалтингові компанії або все-таки можна обійтися внутрішніми ресурсами? У табл. 1 приведена порівняльна характеристика впровадження управлінського обліку двома варіантами: впровадження управлінського обліку консалтинговою компанією і впровадження управлінського обліку власними силами.

Кожен із цих підходів має свої переваги й недоліки, і зрештою вирішувати керівництву підприємства, який зробити вибір. Найоптимальнішим варіантом є співпраця з консультантами, які навчають співробітників підприємства на конкретному прикладі. Тобто консультанти разом із працівниками повинні зробити опис декількох бізнес-процесів діяльності підприємства і підготувати декілька регламентів, що дозволить визначити віддаленість підприємства від бажаного результату та необхідні заходи для його досягнення. Робоча група, яка зайнята проектом впровадження управлінського обліку, в подібній ситуації повинна ставати центром накопичення унікальних професійних знань, досвіду і навиків.

Надання послуг завжди вимагає участі клієнта, особливо у сфері економічного консалтингу, де він виступає не лише замовником і споживачем послуги, а й певною мірою її продуцентом [2, с. 57]. На рис. 2 зображено схему взаємозв'язку консультанта і клієнта у процесі консалтингового обслуговування впровадження управлінського обліку на підприємстві.

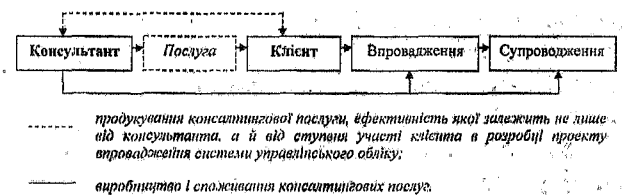


Рис. 1. Взаємозв'язок консультанта і клієнта у процесі консалтингового обслуговування впровадження управлінського обліку на підприємстві

Відмінною особливістю консалтингової послуги від інших видів послуг є те, що якість її надання, а відповідно й одержання, залежить не лише від

Таблиця 1. Порівняння варіантів впровадження управлінського обліку

Ознака	Впровадження управлінського обліку консалтинговою компанією	Впровадження управлінського обліку власними силами
Переваги	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, знання якого стають джерелом підвищення вартості його бізнесу	Економія часу та затрат на вивчення особливостей діяльності, наявних проблем підприємства та перспектив їх вирішення
	Контроль консультантів за правильністю застосування методичних рекомендацій працівниками підприємства-замовника	Збереження комерційної таємниці підприємства
	Впевненість керівника у правильності обраних методик консультантами-професіоналами	Затрати на навчання власного персоналу значно менші за вартість консалтингових послуг
	Післяпроектне супроводження і сприяння вдосконаленню управлінського обліку як обліково-управлінської системи, покликаної сприяти зростанню якості управління	Приріст інтелектуального капіталу підприємства за рахунок підвищення кваліфікації власного персоналу
Недоліки	Висока вартість консалтингових послуг	Потреба у навчанні персоналу або прийомі на роботу додаткових кваліфікованих спеціалістів із відповідним рівнем оплати праці
	Неготовність до спільної роботи з консультантом над ухваленням рішень і практичною реалізацією рекомендацій	Правильність обраних методик можна перевірити лише емпіричним шляхом, що сприятиме прийняттю помилкових управлінських рішень
	Втрата часу, необхідного для вивчення особливостей діяльності підприємства-замовника	Нерозуміння наявних проблем у діяльності підприємства, вирішення яких потребує «свіжого погляду зі сторони»
	Проект впровадження управлінського обліку консалтинговою фірмою може тривати до року	Потреба у консультаціях при вирішенні нестандартних ситуацій

консультанта, а й від ступеня та ефективності участі в розробці управлінських рішень клієнтом.

Робота над проектом починається лише після усестороннього аналізу проектних ризиків. Структура консультаційних послуг:

- бізнес-діагностика підприємства;
- постановка управлінського обліку;
- постановка обліку за міжнародними стандартами;
- створення системи бюджетування;
- розробка системи взаємозв'язаних показників;
- постановка стратегічного управління;
- впровадження ERP-систем;
- навчання;
- супровід промислової експлуатації ерр-системи.

Впровадження управлінського обліку є складним процесом, який потребує кропіткої праці. Тому варто розділити такі роботи на стадії, кожна з яких повинна бути чітко регламентована.

До стадій роботи над консалтинговим проектом впровадження управлінського обліку відносяться наступні: попереднє визначення проекту, визначення проекту, обстеження, аналіз і дизайн, підготовка до запуску проекту, запуск, супроводження, післяпроектне обслуговування (рис. 2).

Запорукою успіху консультаційних проектів є виконання певних умов:

- для мінімізації проектних ризиків (перевищення бюджету проекту, неможливість успішного завер-

шення проекту, неплатоспроможність клієнта, нестача ресурсів компанії-виконавця і так далі) кожен проект повинен проходити обов'язкову процедуру передпроектного аналізу;

у передпроектному аналізі беруть участь керівники напрямів, керівники департаментів управлінського консультування і впровадження ERP-систем, всі зацікавлені фахівці й консультанти, що потенційно беруть участь у проекті;

роботу над проектом необхідно починати лише після усестороннього аналізу проектних ризиків.

Сервісні фірми найчастіше застосовують цінову політику, засновану на цінності, а не на витратах, тому ціна в даному контексті є показником цінності. Цінність консалтингової послуги визначається наявністю сукупності елементів, таких як: ціна консалтингової послуги відповідна сприйманій якості, економія часу, можливість постійного підвищення професійного рівня працівників, задовольняючий рівень витрат на обслуговування проекту. Отже, вартість послуг залежить не лише від обсягу робіт, але й від репутації фірми, досвіду консультантів, що працюють у ній, наявності необхідних знань, засобів і методів вирішення завдань (власних «ноу-хау»). Робота консалтингової фірми з постановки управлінського обліку, як правило, пов'язана з перебудовою організації інформаційних зв'язків підприємства, залежить від конкретної ситуації й особливостей діяльності



Рис. 2. Стадії впровадження управлінського обліку за допомогою консалтингу

клієнта. Формалізувати такі послуги складно, і так само складно визначити їх середню ціну.

Послуги консалтингових підприємств і незалежних консультантів сплачуються за такими основними формами оплати: погодинна (поденна), фіксована, залежно від результату консультування, комбінована. При цьому ціна консультаційної години (PCH) виступає базою розрахунку ціни консалтингової послуги незалежно від обраної форми її оплати:

1) фіксована ціна (Prise Fixed — PF):

$$PF = PCH * CH,$$

де PCH — ціна консультаційної години,

CH — кількість робочих годин, необхідних для виконання консалтингового проекту. При фіксованій формі оплати клієнта приваблює те, що він відразу знає остаточну вартість проекту;

2) ціна як відсоток від вартості об'єкта консультування (Prise Object — PO):

$$PO = \frac{PCH * CH}{CCO} * 100\%,$$

де CCO — вартість об'єкта консультування;

3) ціна як відсоток від кінцевого результату консалтингу (Prise Result — PR):

$$PR = \frac{PCH * CH}{FCR} * 100\%,$$

де FCR (Final Consulting Result) — кінцевий результат консалтингу у грошовому визначенні. З точки зору клієнта це ідеальна форма оплати: він бачить, за які саме результати оплачується робота консультанта. Консультант, у свою чергу, зацікавлений в одержанні максимального ефекту від своєї роботи. Проте на практиці застосування цієї форми оплати істотно обмежене, оскільки досить важко розрахувати економічний ефект від діяльності консалтингової фірми, який влаштує обидві сторони.

Практикують такі варіанти оплати консалтингових послуг: а) оплата виконаної роботи за певний період (наприклад, щомісячна оплата на основі звіту про виконаний місячний обсяг робіт); б) часткова або повна передоплата; в) оплата по впорядкованому графіку (наприклад, 30% — передоплата, декілька внесків впродовж виконання проекту, 30% — через місяць після завершення роботи і надання завершального звіту).

Як і на будь-якому ринку, компанія-користувач послуг повинна володіти інформацією про ціни на цьому ринку для того, щоб, з одного боку, не переоплачувати, а, з іншого боку, не відштовхнути кваліфікованих консультантів дуже низькою оцінкою їх праці. При цьому слід мати на увазі, що в ціні консалтингових послуг сама оплата праці консультантів складає всього 20–30%. Решта — це непрямі і накладні витрати консалтингової фірми (витрати на оренду приміщень, обслуговування устаткування, зміст управ-

лінського й обслуговуючого персоналу, покупку необхідної інформації та ін.) а також витрати на сплату податків плюс необхідна норма прибутку компанії.

Висновки. Становлення в Україні інноваційної моделі економічного розвитку сприяло розвитку ринку консалтингових послуг, що полегшило намагання керівників підприємств грамотно побудувати систему управлінського обліку. На нашу думку, найоптимальнішим підходом впровадження управлінського обліку на підприємстві є партнерські стосунки між продавцем і споживачем консультаційних послуг. Тобто тандем досвіду зовнішніх консультантів і усвідомлення підприємством, яке впроваджує управлінський облік посередництвом консалтингу, необхідність розкриття власного потенціалу управління бізнесом для отримання лідируючих позицій на ринку.

Запропонований порядок впровадження управлінського обліку посередництвом консалтингу потребує подальшої розробки стандартів і регламентів для практичного використання пропозицій в діяльності Українських підприємств, що служитиме ем-

піричним доказом гіпотези про управлінський облік як обліково-управлінської системи, покликаної сприяти зростанню якості управління.

Література

1. Кныш М. И. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / М. И. Кныш. — М. : СПб. : Издат. Д. Буланин, 2003. — 192 с.
2. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз / О. С. Марченко. — Х. : Право, 2008. — 280 с.
3. Пукиш О. Развитие рынка консалтинговых услуг в Украине [Електронний ресурс] / О. Пукиш. — 2008. — Режим доступу : <http://panthergroup.com.ua/ru/articles/4>.
4. Пресс-релиз ЕБРР [Електронний ресурс]. — 2010. — Режим доступу : <http://building.ua/Rynok-konsaltingovyh-uslug-Ukrainy-otvechaet-mirovoy-praktike-EBRR>.

Надійшла до редакції 22.02.2011 р.

УДК 334.78

Н. В. Алтухова,
*старший викладач,
Севастопольський філіал
Європейського університету*

УНІФІКОВАНИЙ ОПИС ПАРАМЕТРІВ І СТРУКТУРИ ВИРОБНИЧОГО КЛАСТЕРУ

Виробничі кластери є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки. Кластерний рух в Україні розвивається досить енергійно, але поки що не створено єдиного механізму уніфікованого опису параметрів виробничого кластеру.

Першим ввів в економіку поняття «кластер» Майкл Портер у своїй книзі «Конкуренція» [1, с. 206, 207]. М. Портер запропонував методiku визначення конкурентоспроможності кластера, так званий «Алмаз Портера» [2, с. 412].

Тему кластерної політики та роль держави у створенні кластерів вивчає російський вчений Є. Куценко [3]. З точки зору епістемології досліджує кластери Ю. Громико [4]. А. Мігранян розглядає можливості кластеру щодо підвищення конкурентоспроможності країни з використанням макроекономічної теорії [5].

Значний внесок у вивчення застосування кластерів для підвищення конкурентоспроможності регіонів і країни зробили українські вчені М. Войнаренко [6], П. Ціхан [7], З. Варналій [8].

Міжнародний досвід підтримки кластерів а також досвід застосування потенціалу кластерів для розвитку економіки України активно досліджується українським ученим С. Соколенко [9].

Для більш успішної практики створення і підтримки виробничих кластерів існує необхідність появи загальних стандартів опису кластерних утворень. На думку С. І. Соколенко, стандартизація була б «особливо корисною для виникаючих кластерних структур з метою постійної звірки своїх чергових кроків зі стандартною моделлю» [9, с. 111].

Цілью статті є опис структури виробничого кластеру за допомогою теорії патернових мереж, а також спроба використання математичного апарату

© Н. В. Алтухова, 2011