

**Опубліковано:** Зб. наукових статей «Управління розвитком», Харків, ХНЕУ, 2008, №19, с. 11-13.

Верба В.А., канд. екон. наук, доцент,  
докторант кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ І СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ**

**Актуальність теми.** Кінець двадцятого – початок двадцять першого століття ознаменувався вступом цивілізації до нової стадії її розвитку - формуванням економіки знань, заснованої на активному використанні інформаційних продуктів і технологій. За умов гіпердинамічного середовища підприємства активізували пошук нових принципів і методів управління, що дозволяють їм зберегти або посилити конкурентні позиції.

Досліджуючи управлінські технології та інструменти, які найбільш активно застосовуються сучасними компаніями, необхідно відзначити спрямування останніх на вирішення проблем, що формуються під впливом домінуючих протиріч функціонування підприємств, серед яких: суперечності між прагненням керівництва управляти розвитком підприємства на засадах завчасного передбачення та невизначеністю зовнішніх і внутрішніх умов господарювання; протиріччя між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників, між прагненням до стійкості розвитку підприємства як системи і його мінливістю, між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакцій підприємства на такі зміни тощо [1, с.78]. Даний перелік проблемних зон в управлінні функціонуванням і розвитком підприємства не є вичерпним. Ідентифікація проблематики підприємства є одним з основних етапів вибору і

формування напрямів розвитку компанії, що пояснює пильну увагу дослідників щодо визначення принципів і методів виявлення та ідентифікації проблемних ситуацій для формування управлінських рішень, які сприяють якісним покращенням на підприємстві.

**Постановка проблеми.** Виявлення проблемних зон підприємства є базовою складовою процесу управлінського консультування, який спрямований на проведення незалежного діагностування проблематики підприємства з метою формування альтернатив подолання виявлених проблем, надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні управлінських та бізнес-проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації, створення та поширення нових актуальних методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств. Проте, передумови формування попиту на консалтингові послуги в контексті виявлення проблем розвитку підприємств залишаються методологічно невизначеними.

**Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.** Виявленню проблем функціонування та розвитку підприємств за різних умов присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Зокрема, пригадаємо лише окремі дослідження останніх років: в контексті життєвого циклу організації цією проблематикою опікувались Широкова Г.В. та Козирева Т.П. [2]; методологічні засади управління розвитком підприємства у т.ч. в аспекті вирішення протиріч як джерела розвитку підприємства, розвинуті Раєвською О.В. [1]; можливості використання об'єктних моделей діагностики проблемних ситуацій та їхнього впливу на діяльність підприємства описані у дослідженнях М.Лепи, Р.Лепи, Пушкарь А. [6], Турлакової С.С. [3]. Менш активними є наукові пошуки у напрямку консалтингового забезпечення розвитку підприємств, хоча кількість публікацій такої тематики поступово зростає [наприклад, 4-5].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Не зважаючи на активність наукового пошуку з визначеної проблематики, слід констатувати, що серед дослідників триває дискусія навколо концептуальних підходів щодо ідентифікації проблем підприємства, вирішення яких має сприяти розвитку підприємства. Залишаються невизначеними принципи виявлення проблемних ситуацій у розвитку підприємства, що діє за умов гіпердинамічного середовища. Відкриті для подальших наукових досліджень передумови формування попиту на консалтингові послуги як такі, що породжуються потребами підприємств у вирішення основних протиріч їх розвитку.

**Метою цієї статті** є узагальнення та характеристика підходів до виявлення та ідентифікації проблемних ситуацій підприємства задля визначення основних передумов формування попиту на послуги професійних консультантів (консалтингових компаній) у сфері управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Існує досить багато теоретичних досліджень і емпіричних доказів того, що керівники компаній проводять велику частину свого часу, ідентифікуючи і вирішуючи які-небудь проблеми. Перш за все розглянемо підходи до класифікації організаційних проблем, які існують в сучасній літературі з менеджменту.

У межах теорії вирішення проблем усі їх слід поділяти на програмовані і непрограмовані, структуровані і неструктуровані, сфокусовані на людських взаєминах або технічних питаннях і такі, що мають відношення до стратегічних або оперативних питань. Існують також інші численні класифікації проблем. Як відзначає Кован [Cowan, 1990], вказані підходи до класифікації є результатом теоретичних висновків учених, що не приділяють уваги процесам сприйняття цих проблем самими керівниками. Для подолання відміченого недоліку він пропонує власну класифікацію, засновану на людських цілях і прагненнях. Його класифікація допомагає зв'язати управлінські рекомендації для розмежування категорій проблем, проте все ж таки не дозволяє подолати розрив між теорією і практикою менеджменту. В цілому різні підходи до

класифікації доповнюють один одного і дозволяють краще зрозуміти суть організаційних проблем.

У літературі, присвяченій теорії життєвого циклу організацій (ЖЦО), стверджується, що проблеми міняються у міру розвитку організації. Найбільш відомими моделями ЖЦО є розробки Грейнера та Адизеса. Так, наприклад, Грейнер розглядає зростання організації як серію послідовних еволюційних і революційних етапів, що супроводжуються кризами лідерства, контролю, координації і тяганини. Згідно моделі Грейнера, життєвий цикл організації складається з п'яти стадій або фаз (п'ята стадія не обов'язково є останньою). Кожна фаза починається з періоду розвитку, далі слідує стійке зростання і стабільність, а закінчується — проблемами, які долаються через революційний період організаційних змін.

В моделі Адизеса кожна стадія ЖЦО також характеризується рядом проблем. Організація на кожному етапі має свої особливості, причому із зміною фази розвитку компанії змінюються роль лідера, внутрішні системи, розміри компанії і т.д. Визначальним чинником успіху організації виступає здатність справлятися з проблемами. Адизес виявляє наступний взаємозв'язок: зростання організації — зміни — проблеми. Всі проблеми він ділить на хвороби зростання (схожі за характером з дитячими інфекційними захворюваннями) і організаційні патології, з якими, на відміну від перших, організація самостійно справитися не може. Деколи ці патології ззовні виглядають як хвороби зростання, але спостерігаються на більш пізніх етапах життєвого циклу. Головне завдання організації — не допустити перетворення «хвороби зростання» на «організаційну патологію».

Кожна модель ЖЦО організацій описує проблеми організації з погляду різних чинників, з якими стикаються і взаємодіють різні організаційні форми. Таким чином, зміна проблем передбачає необхідність відповідних змін організації. У такому контексті привертає увагу дослідження [2], в якому запропонований критичний аналіз різних моделей життєвого циклу організації

та проблем, що постають перед її керівництвом в процесі розвитку. Зокрема відзначається, що результати емпіричних досліджень проблем розвитку підприємств в країнах пострадянського простору (і перш за все в Росії) свідчать про існуючу тенденцію до ослаблення маркетингових і виробничих проблем і посилення проблем, пов'язаних з персоналом і організацією, тобто спостерігається зміщення акценту із зовнішніх проблем у бік внутрішніх у міру розвитку організації від стадії зростання до стадії диверсифікації. Фінансові і маркетингові проблеми найбільш значущі на стадії формування; проблеми, пов'язані з персоналом, домінують на стадії диверсифікації; організаційні проблеми в рівній мірі присутні на всіх стадіях, демонструючи дещо нижчі значення на стадії зростання.

Подальше вивчення домінуючих проблем на різних стадіях життєвого циклу організацій вимагає також аналізу характеру домінуючих проблем, а саме того, чи є встановлені проблеми «хворобами зростання» або «організаційними патологіями», для чого виникає необхідність аналізу ефективності діяльності і успішності досліджуваних організацій. Подібний аналіз зможе точніше виявити, які проблеми вважаються «нормальними» для організацій на різних стадіях життєвого циклу, а які проблеми — «ненормальними», такими, що вимагають радикальних заходів для свого вирішення.

Дещо інший підхід до систематизації проблем розвитку підприємств передбачає дотримання логіки стратегічного управління. Зокрема, подібний підхід закладений в основу проведеного групою українських дослідників аналізу практики і специфіки функціонування національних підприємств та проблем, з якими вони стикаються в процесі управління розвитком [6, с. 51-54], основні результати якого зводяться до наступного. По-перше, відсутність обґрунтованої програми переходу до нових (ринкових) умов господарювання в Україні та, відповідно, невідповідність персоналу та керівників підприємств до такої моделі розвитку, зумовило виникнення ряду проблем у сфері

цілепокладання та адекватного реагування на виклики нової економіки, що спричинило втрату орієнтирів та розуміння способів розвитку підприємств. По-друге, проблеми вибору раціональної стратегії розвитку в умовах високої нестабільності зумовили появу протиріч у сфері внутрішньоорганізаційної структуризації підприємства (зокрема, в аспектах вибудовування адекватних оргструктур, формування асортиментної політики та визначення перспективних ринкових сегментів, управління інформаційними потоками тощо). По-третє, ряд проблем виникло та очікує на вирішення у сфері мотивації та стимулювання ефективної діяльності працівників підприємств.

На наше переконання, ефективно вирішити подібні завдання під силу тільки професійним консультантам з управління. Управлінське консультування початку XXI століття характеризується системним і ситуаційним підходом при вивченні і розв'язанні управлінських проблем підприємств, розробкою інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевої взаємодії, розвитку кластерної економіки. На наше переконання, характер існуючих проблем розвитку підприємств та рівень їх вирішення визначаються у тому числі ступенем розробленості, впровадження та розвитку консалтингових продуктів і технологій, що у свою чергу позначається на профілі консалтингових послуг, які є затребуваними клієнтськими організаціями. Наведемо декілька аргументів на користь цієї гіпотези.

По-перше, останні досягнення інформаційної технології, глобальні інформаційні мережі змінили уявлення про межі підприємств та про технології виробництва, управління та ведення бізнесу. За даними „New York Times”, 45% компаній у розвинених країнах користуються послугами консультантів регулярно і 75% звертаються до консультантів епізодично, у міру необхідності. Отже, можна констатувати, що підприємства найчастіше прибігають до послуг консалтингових підприємств у випадку виникнення проблем, що мають принципову новизну та вимагають нестандартних рішень.

По-друге, помічено, що інновації у практиці менеджменту зараз впроваджуються майже завжди консультантами. Фактично кожна ініціатива у практиці менеджменту за останні 20 років народилась у сфері консалтингу. Сучасні консалтингові продукти – це комплексні, науково обґрунтовані управлінські рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські завдання (від визначення стратегічних пріоритетів розвитку компаній до вибору управлінських технологій їх реалізації). Отже, можна зробити висновок, що консалтинг – це перш за все метод впровадження наукових знань в управлінські процеси.

По-третє, цікавим є той факт, що 22% всіх послуг надаються консалтинговими фірмами на замовлення підприємств фінансового сектору економіки, 11% - замовлення підприємств з виробництва товарів народного споживання, 11% - від інших промислових підприємств, 10% - від компаній сфери телекомунікацій, 9% - від підприємств енергетичного сектору, 9% - від установ державної влади, 9% - від установ охорони здоров'я, 8% - науково-дослідних установ, 3% - від засобів масової інформації та підприємств шоу-бізнесу, 2% - від підприємств оптової та роздрібної торгівлі, 6% - від інших [7]. Отже, управлінське консультування є затребуваним у сферах, які динамічно розвиваються, та відповідно, зацікавлені у найскорішому вирішенні проблем з найвищою результативністю.

**Висновки.** Наведені вище аргументи не вичерпують усього переліку фактів, що засвідчують вплив характеру проблем розвитку підприємств на формування попиту на консалтингові послуги. Виникнення нових проблем в бізнес-середовищі та постановка нових завдань перед консультантами зумовлюють появу нових протиріч в системі підприємства, а отже й активізацію консалтингової діяльності як професійної та наукової дисципліни.

## Література

1. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. / Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 493 с.
2. Широкова Г.В., Козырева Т.П. Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент», 2006, Вып. 4. - С.54-82.
3. Турлакова С.С. Объектная модель выявления проблемных ситуаций в системе управления развитием предприятий // Економічний розвиток. – 2008. – № 1, С.90-92.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
5. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. – М.: „Планум, 2004. – 976с.
6. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти: Под ред. Н. Н. Лепы. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 448 с.
7. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине // Адреса документу в Інтернет - [http://www.uamc.com.ua/MCS\\_ru.php3](http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3)