

люють, що першочерговим завданням Уряду є всебічне сприяння зростанню їх обсягів, а також створення передумов для ефективного використання всіх складових сукупного фінансового потенціалу країни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коломиец А. Л. О соотношении финансового и налогового потенциала в региональном разрезе / А. Л. Коломиец, А. М. Новикова // Налоговый вестник. - 2000. - № 7. - С. 6-9.
2. Финансы, денежное обращение и кредит / [под ред. В. К. Сенчагова, А. И. Архиповой]. - М.: ТК Велби, Изд-во "Проспект", 2004. - 720 с.
3. Иванова Г. Б. Территориальные финансы России: теория, методология, практика : дис. на здобуття наук. ступеня

д-ра экон. наук / Г. Б. Иванова. - Ростов-на-Дону, 2004. - С. 40-41.

4. Финансовый баланс территории и его использование / [под ред. Н. Г. Сычева, К. И. Таксира]. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 336 с.

5. Яшина Н. И. Методология управления территориальным бюджетом субъекта РФ : дис. ... д-ра экон. наук / Н. И. Яшина. - Н. Новгород, 2004.

6. Оценка налогового потенциала и расходных потребностей субъектов Российской Федерации / П. А. Кадочников, О. В. Луговой, С. Г. Синельников-Мурылев, И. В. Трунин [Электронный ресурс]. - Режим доступа : www.iet.ru.

7. Шумська С. С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення та оцінки / С. С. Шумська // Фінанси України. - 2007. - № 5. - С. 55-64.

© В. Боронос, І. Карпенко

УДК 658.15

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЛЕНА БРІНЦЕВА,

аспірант Київського національного університету ім. Т. Шевченка

У статті розглянуті питання розробки й використання методики вибору консалтингової компанії; узгодження параметрів проекту з його цілями та завданнями; покращення ресурсного забезпечення консалтингових компаній; збільшення кількості клієнтів консалтингових компаній за рахунок активізації попиту малих та середніх підприємств; розробки та надання нових видів консалтингових послуг.

Ключові слова: ефективність консалтингової діяльності, управління персоналом, організаційно-економічні напрями, критерії оцінки консалтингових компаній.

Постанова проблеми. Важливість визначення напрямів підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом в Україні обумовлена як щорічно зростаючим попитом підприємств-замовників на послуги з управління персоналом, так і недостатнім методичним забезпеченням консалтингової діяльності, наявністю резервів у питаннях розробки та надання нових видів консалтингових послуг, покращення ресурсного забезпечення консалтингових компаній.

Наявність на вітчизняному ринку консалтингових послуг з управління персоналом значної кількості консалтингових компаній та різноманітний перелік послуг, які вони надають, свідчать про актуальність розробки методики вибору консалтингової компанії для вітчизняних підприємств - замовників консалтингових послуг.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питання вибору консалтингової компанії для підприємства-замовника консалтингових послуг представлені в дослідженнях В. І. Алешнікової [1], В. В. Давиденка [2], Р. Девіса [3], С. В. Козаченко [4], М. Кубра [5], О. К. Трофимової [6], Т. О. Рибакі [7] та інших вітчизняних і зарубіжних учених.

О. К. Трофимова та Т. О. Рибакі пропонують вирішувати завдання вибору консалтингової компанії для підприємства-замовника з використанням методів і моделей математичного моделювання, однак ці ме-

тоди не отримали поширення в практиці діяльності вітчизняних підприємств.

В. В. Давиденко відзначає, що процес вибору консалтингової компанії складається з таких етапів - попередній відбір консалтингової компанії, попереднє обговорення проблем підприємства-замовника, обговорення пропозицій та можливостей вирішення проблем, вибір консалтингової компанії та обговорення ключових питань.

Разом із тим, потребують подальшої розробки проблеми практичного характеру, зокрема питання розробки й використання методики вибору консалтингової компанії, узгодження параметрів проекту з його цілями та завданнями, покращення ресурсного забезпечення консалтингових компаній та активізації попиту малих і середніх підприємств - клієнтів консалтингових компаній.

Мета статті - визначення та обґрунтування організаційно-економічних напрямів підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом в Україні.

Виклад основного матеріалу. Ми визначаємо такі організаційно-економічні напрями підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом: розробка й використання методики вибору консалтингової компанії; узгодження параметрів

проекту з його цілями та завданнями; покращення ресурсного забезпечення консалтингових компаній; збільшення кількості клієнтів консалтингових компаній

за рахунок активізації попиту малих та середніх підприємств; розробка та надання нових видів консалтингових послуг (рис. 1).

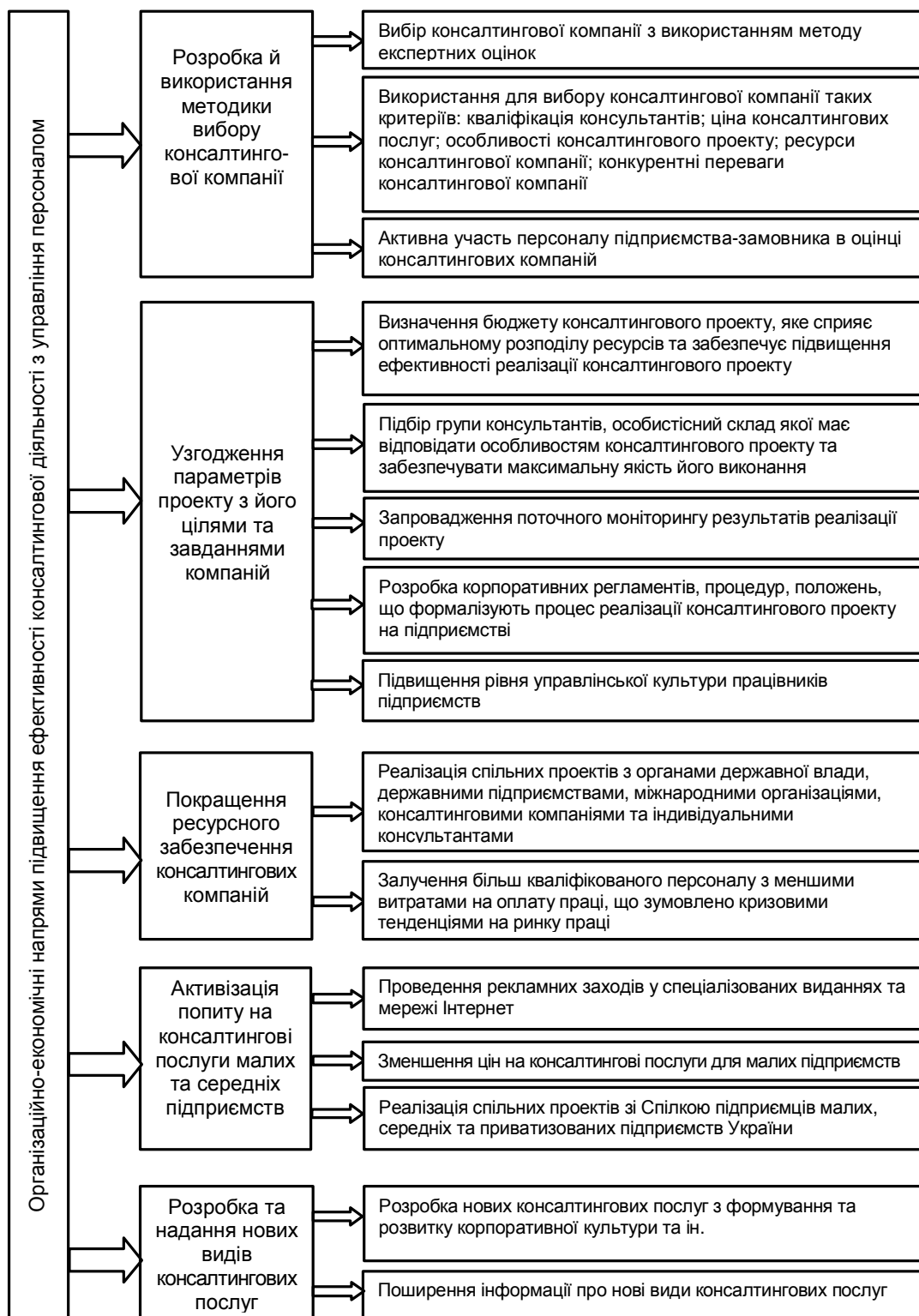


Рис. 1. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом.

Проведене дослідження підходів до вибору консалтингової компанії, представлених у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, дозволяє зробити висновок про доцільність використання методу

експертних оцінок для вибору консалтингової компанії. Ми пропонуємо проводити вибір консалтингових компаній за такими критеріями та показниками (табл. 1).

Таблиця 1. - Критерії та показники оцінки консалтингових компаній

№ з/п	Критерії оцінки	Показники оцінки
1	Кваліфікація консультантів	Освітній рівень
		Професійна підготовка
		Досвід
		Особисті якості
		Здатність до керівництва консалтинговими проектами
2	Ціна консалтингових послуг	Ціна консалтингового проекту
		Умови оплати
3	Особливості консалтингового проекту	Очікуваний бюджет ресурсів на виконання консалтингового проекту
		Терміни виконання робіт за консалтинговим проектом
		Очікуваний ефект від упровадження пропозицій
4	Ресурси консалтингової компанії	Кількість проектів і клієнтів
		Термін діяльності компанії на ринку
		Технології
		Кількість консультантів
		Рівень трудової та професійної мотивації консультантів
5	Конкурентні переваги консалтингової компанії	Репутація, авторитетність
		Якість послуг консультантів
		Знання специфіки вітчизняного ринку
		Спеціалізація консалтингової компанії за визначеним видом економічної діяльності
		Конфіденційність та надійність

Експертами, що проводили оцінку консалтингових компаній, у нашому дослідженні виступали співробітники HR-відділу (начальник відділу та менеджери з персоналу), відділу планування та економічного аналізу (економісти з планування), відділу організації праці та заробітної плати (начальник відділу) ВАТ "Київський завод безалкогольних напоїв "Росинка".

За розробленою нами шкалою експерти оцінювали консалтингові компанії в балах (від 1 до 7) так: 1 - дуже низький рівень; 2 - низький рівень; 3 - середній рівень; 4 - вищий від середнього; 5 - значно вищий від середнього; 6 - високий рівень; 7 - дуже високий рівень.

За розробленою нами анкетною формою фахівцями ВАТ "Київський завод безалкогольних напоїв "Росинка" була проведена оцінка таких консалтингових компаній "Adecco Ukraine" (м. Київ), "New Recruiting Group" (м. Київ), "SHL-Ukraine" (м. Київ), "Working People Group" (м. Київ), "MAPP Україна" (м. Київ), "Staff Service" (м. Київ), "Golden Staff" (м. Київ), "Recruit Alliance" (м. Київ), "Capital Human Resources" (м. Київ) для подальшої реалізації консалтингових проектів на підприємстві. Середні значення експертних оцінок за п'ятьма критеріями наведені в табл. 2.

Таблиця 2. - Результати оцінки консалтингових компаній, що надають послуги з добору персоналу

№ з/п	Критерії оцінки	Експертні оцінки (середні значення)								
		«Adecco Ukraine»	«New Recruiting Group»	«SHL-Ukraine»	«Working People Group»	«MAPP Україна»	«Staff Service»	«Golden Staff»	«Recruit Alliance»	«Capital Human Resources»
1	Кваліфікація консультантів	4,4	4,5	4,6	4,0	4,2	4,8	5,0	4,2	4,5
2	Особливості консалтингового проекту	3,0	3,2	3,6	3,0	3,4	3,4	3,7	3,3	3,2
3	Ціна консалтингових послуг	4,2	4,2	3,3	4,3	3,9	4,3	4,4	3,6	4,1
4	Ресурси консалтингової компанії	4,3	4,6	5,0	3,9	4,4	4,1	4,5	3,8	4,3
5	Конкурентні переваги консалтингової компанії	4,7	4,4	4,6	4,0	4,3	4,0	5,1	4,6	4,3
Середні значення		4,6	4,7	4,8	4,2	4,5	4,6	5,1	4,4	4,5

Узагальнюючи результати проведеної оцінки 9 консалтингових компаній, що надають послуги з добору персоналу, можна зробити такі висновки: усі консалтингові компанії за п'ятьма критеріями мають рівень вищий від середнього, що свідчить про високу якість

їх послуг та високий рівень конкурентоспроможності; за результатами оцінки для реалізації консалтингового проекту з добору персоналу відібрана рекрутингова агенція "Golden Staff", що отримала максимальну середню кількість балів серед оцінюваних компаній -

5,1 та має найвищі оцінки за критеріями "Конкурентні переваги консалтингової компанії" (5,1) та "Кваліфікація консультантів" (5,0).

Агенція "Golden Staff" спеціалізується на рекрутингу (пошук та добір фахівців; оцінка професійних і особистісних параметрів кандидата, складання розгорнутого профілю особистості; оцінка знання іноземної мови), кадровому консалтингу (організаційна діагностика; діагностика мотиваційної сфери співробітників і складання карти мотиваторів; оцінка професійних і особистісних характеристик працівників, клімату в команді; коучинг керівників - поради керівникам з кадрових питань, що їх цікавлять; супровід проектів з розробки нових кадрових рішень), розвитку персоналу (діагностика потреб навчання компанії; розробка індивідуального й системного плану навчання (семінари, тренінги навичок і станів, ділові ігри; проведення семінарів, тренінгів, практикумів, майстер-класів; проведення бізнес-курсів навчання іноземним мовам).

Тому можна стверджувати, що вибір рекрутингової агенції "Golden Staff" для реалізації проекту з добору персоналу на ВАТ "Київський завод безалкогольних напоїв "Росинка" є оптимальним, ураховуючи результати проведеного експертами оцінювання консалтингових компаній, потребу підприємства в цих консалтингових послугах та спеціалізацію агенції "Golden Staff" за видом діяльності.

Таким чином, апробація запропонованих критеріїв та показників (табл. 1) показала їх дієвість при оцінці консалтингових компаній. Одним з організаційно-економічних напрямів підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом є узгодження параметрів проекту з його цілями та завданнями компанії.

Згідно з результатами проведеного Р. Мюлером та Р. Турнером [8] дослідження, із понад 43,0 тис. проектів зі стратегічного планування, реструктуризації, технологічного оновлення, запровадження системи якості, злиття та поглинання, реінжинірингу, запровадження ІТ-технологій, розширення бізнесу, організаційної культури тільки 33,0 % проектів були реалізовані у визначений термін та в межах планового бюджету. Це свідчить про необхідність особливої уваги саме до бюджету консалтингового проекту.

За результатами проведеного В. А. Вербою [9, с. 39] аналізу практики реалізації консалтингових проектів на вітчизняних підприємствах, найпоширенішими помилками при плануванні та реалізації консалтингових проектів є відсутність чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства-замовника та цілями консалтингових проектів; ігнорування необхідності використання проектної ідеології при підготовці та реалізації змін на підприємстві; слабка формалізація процесів управління проектами (немає регламентів, методики, неузгоджені інформаційні потоки тощо); неналагодженість ефективної комунікації та інформування персоналу підприємства-замовника щодо змісту та цілей змін, неготовність співробітників до масштабів, глибини перетворень при реалізації консалтингових проектів; невідрозуміння оптимістичні оцінки керівництва підприємства-замовника щодо темпів реалізації проектів, необхідного ресурсного забезпечення; наявність спільного бюджету на поточну діяльність та розвиток підприємства.

Тому ми вважаємо, що передумовами успішної реалізації консалтингових проектів з управління персоналом на вітчизняних підприємствах є правильне визначення бюджету консалтингового проекту, яке сприяє оптимальному розподілу ресурсів та забезпечує підви-

щення ефективності реалізації консалтингового проекту; правильний підбір групи консультантів, особистий склад якої має відповідати особливостям консалтингового проекту та забезпечувати максимальну якість його виконання; запровадження поточного моніторингу результатів реалізації проекту; розробка корпоративних регламентів, процедур, положень, що формалізують процес реалізації консалтингового проекту на підприємстві; підвищення рівня управлінської культури працівників підприємств.

Покращення ресурсного забезпечення консалтингових компаній є важливим організаційно-економічним напрямом підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом та може бути досягнуто за рахунок реалізації спільних проектів з органами державної влади, державними підприємствами, міжнародними організаціями (TASIC, USAID, WorldBank, EBRD, DFID та ін.), консалтинговими компаніями та індивідуальними консультантами; залучення більш кваліфікованого персоналу з меншими витратами на оплату праці, що зумовлено кризовими тенденціями на ринку праці.

Реалізація спільних проектів консалтинговими компаніями доцільна у випадку значної складності проектів або недостатності ресурсів однієї компанії і залучення додаткових ресурсів (наприклад, кваліфікованого персоналу) в іншій компанії. Ця практика корисна передусім для підприємств-замовників консалтингових послуг тому, що при залученні декількох консалтингових компаній зменшується тривалість проекту та підвищується якість його виконання.

У сучасних умовах можливе залучення кваліфікованого персоналу з меншими витратами на оплату праці, що зумовлено передусім:

- 1) низькою затребуваністю професії "консультант" на ринку праці;
- 2) розробкою нових видів консалтингових послуг, що потребує більш гнучких та динамічних працівників;
- 3) загальними кризовими тенденціями на ринку праці в 2008-2009 рр.

Активізація попиту на консалтингові послуги малих та середніх підприємств також є організаційно-економічним напрямом підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом й досягається за рахунок проведення рекламних заходів у спеціалізованих виданнях та мережі Інтернет; зменшення цін на консалтингові послуги для малих підприємств; реалізації спільних проектів зі Спілкою підприємств малих, середніх та приватизованих підприємств України.

Розробка та надання нових видів консалтингових послуг є важливим організаційно-економічним напрямом підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом.

Розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах зумовлений їх інтеграцією у світовий економічно-фінансовий простір, яка вимагає впровадження міжнародних стандартів корпоративного бізнесу. Активізація процесів становлення корпоративного управління пов'язана передусім із прагненням вітчизняних підприємств до формування ефективної системи управління, яка б дозволила підвищити рівень відкритості та інвестиційної привабливості бізнесу, запровадити соціальну відповідальність.

В. А. Коростельов визначає такі види консалтингових послуг із формування та розвитку корпоративної культури: формування основних корпоративних цінностей; розробка фірмового стилю; створення сучасної системи лідерства; побудова ефективного

механізму делегування повноважень та відповідальності; створення ефективної системи підтримки персоналу [10, с. 89].

Висновки

Консалтингові послуги доцільно використовувати на всіх етапах розвитку корпоративної культури підприємства як для побудови високоефективної корпоративної культури, так і для корегування існуючої корпоративної культури відповідно до цілей та завдань підприємства. Консалтингові послуги доцільно застосовувати для визначення місії та цінностей підприємства; розробки фірмового стилю; організації корпоративних заходів (team-building, extreme, корпоративних свят та ін.); розробки та впровадження Корпоративного кодексу або Положення про корпоративну культуру.

Запропоновані нами організаційно-економічні напрями підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом є важливими для реалізації консалтингових проектів на підприємствах: вони дозволяють провести вибір консалтингової компанії для підприємства-замовника, визначають передумови успішної реалізації проектів, а також спрямовані на покращення ресурсного забезпечення консалтингових компаній, активізацію попиту на консалтингові послуги малих та середніх підприємств, розробку та надання нових видів консалтингових послуг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов / В. И. Алешникова // Управление развитием

организации : 17-модульная программа для менеджеров. - М. : ИНФРА-М, 1999. - Модуль 12. - 240 с.

2. Давиденко В. В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. В. Давиденко ; Національний технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т". - К., 2005. - 187 с.

3. Davies P. Criteria used to Select Management Consultants / P. Davies, G. Dowling, P. Patterson // Industrial Marketing Management. - 1992. - № 21 (1). - P. 187-193.

4. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Є. Новицький, А. С. Довгий. - К. : Арістей, 2006. - 443 с.

5. Kubr M. Management consulting: A guide to the profession (fourth edition) / M. Kubr. - Geneva : International Labour Office, 2002. - 900 p.

6. Трофімова О. К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01 / О. К. Трофімова ; Національний аерокосмічний ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний ін-т". - Х., 2002. - 222 с.

7. Рибаківа Т. О. Консалтингове супроводження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. О. Рибаківа ; Донбаський державний технічний університет. - Алчевськ, 2007. - 208 с.

8. Muller R. The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project / R. Muller, R. Turner // European Management Journal. - 2006. - Vol. 25. - Iss. 4. - P. 298-309.

9. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку / В. А. Верба // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. - 2009. - № 3 (19). - С. 34-39.

10. Коростелєв В. А. Роль консалтинга в управленні бізнесом : [монографія] / В. А. Коростелєв. - К. : МАУП, 2004. - 252 с.

© О. Брінцева

УДК 658.115.31

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ В ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ІРИНА ВОДА,

кандидат економічних наук, доцент Донбаської національної академії будівництва і архітектури, м. Макіївка

НАТАЛЯ ГОЛУБ,

кандидат економічних наук, доцент Донбаської національної академії будівництва і архітектури, м. Макіївка

У статті розглянуто основні проблеми формування та регулювання тарифів на житлово-комунальні послуги в сучасних умовах економічного розвитку країни. Запропоновані рекомендації щодо реформування житлово-комунального господарства та вдосконалення тарифної політики.

Ключові слова: житлово-комунальне господарство, тарифна політика, ціноутворення, проблеми, перспективи.

Постановка проблеми. Проблеми в житлово-комунальному господарстві є результатом недостатніх зусиль держави та місцевих органів влади в упровад-

женні сучасних ринкових механізмів у цій сфері, щоб забезпечити людині належні умови проживання та обслуговування.

СХІД * СПЕЦВИПУСК * № 1 (108) СІЧЕНЬ 2011 р.