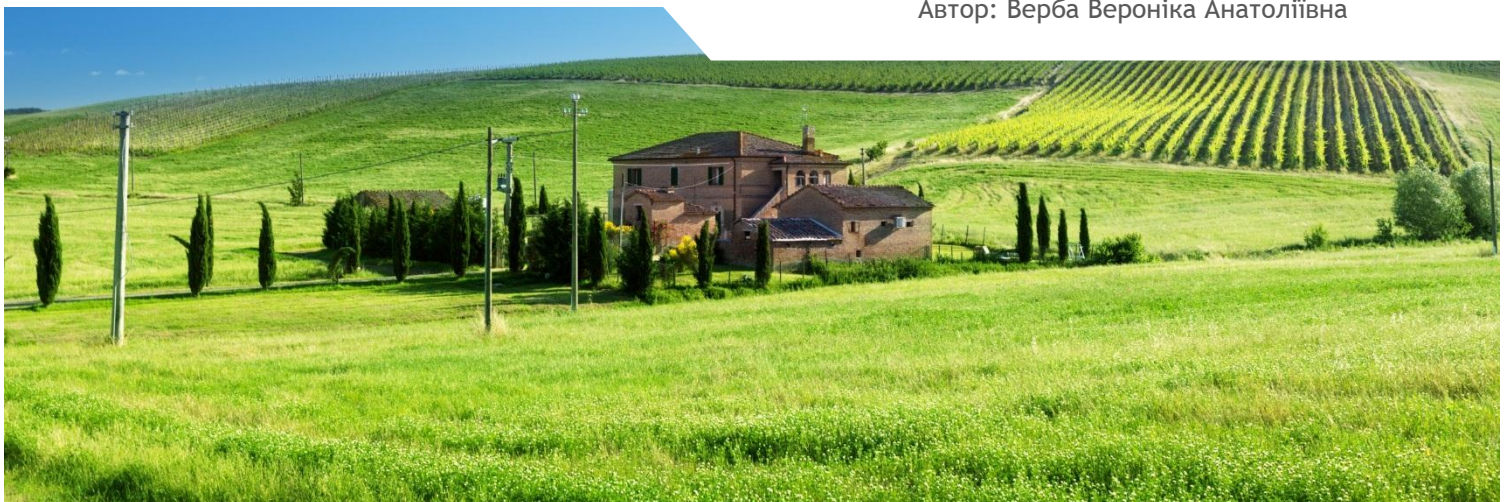


ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аналітичний звіт за 2014/2015 рік

Автор: Верба Вероніка Анатоліївна



Зміст

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	2
ОСНОВНІ ГІПОТЕЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ	3
ХАРАКТЕРИСТИКА СТАТИСТИЧНОЇ ВИБІРКИ	4
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	6
Економічне становище	7
Зовнішнє середовище	9
Конку rentне середовище	10
Система управління підприємством	11
Напрямки розвитку	12
Управлінські технології.....	15
Внутрішні проблеми	17
Джерела нових ідей.....	20
Шляхи вирішення проблем	21
Співпраця з консультантами	22
ВИСНОВКИ	24
ГРАФІКИ ТА ТАБЛИЦІ	25
КОНТАКТНІ ДАНІ.....	26

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є виявлення основних чинників, що сприяють та стримують розвиток українських підприємств, визначення проблемних зон функціонування, ідентифікація напрямів розвитку та управлінських інструментів, що використовують вітчизняні компанії для забезпечення якісних покращень

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати економічний стан і оцінити вплив різноманітних чинників на функціонування та розвиток українських підприємств;
- визначити конфігурацію цілей вітчизняних підприємств різних сфер діяльності, актуальні завдання розвитку і базові критерії оцінки ефективності, які використовуються у сучасній практиці українських підприємств;
- ідентифікувати проблемні зони функціонування українських підприємств, рівень значущості управлінських проблем для подальшого розвитку компаній;
- дослідити бачення керівництвом потенціалу розвитку підприємств;
- визначити напрями управлінських інновацій,
- визначити пріоритети розвитку вітчизняних підприємств різних сфер діяльності, обсяги та джерела інвестиційної підтримки проектів розвитку;
- охарактеризувати та оцінити рівень популярності застосування вітчизняними компаніями поширених у світі управлінських технологій для досягнення цілей розвитку;
- оцінити рівень консалтингової підтримки розвитку підприємств ключові завдання в на підприємствах;
- порівняння результатів дослідження 2014/15 з результатами, отриманими при дослідженні аналогічної вибірки у 2008/09 році

ОСНОВНІ ГІПОТЕЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ

- намагаючись забезпечити розвиток підприємства менеджмент вітчизняних компаній зосереджується на вирішенні короткострокових завдань;
- стратегічним активом у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і компаній залишаються трудові та сировинні ресурси;
- більшість вітчизняних компаній використовують лише окремі інструменти найпопулярніших у світі управлінських технологій, причому рівень підготовленості менеджменту і персоналу таких підприємств до роботи в форматі впроваджуваних управлінських технологій є доволі низьким, що позначається на результативності управління;
- вітчизняні підприємства вирішують проблеми свого розвитку переважно власними силами, без залучення професійних консультантів в сфері управління.

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАТИСТИЧНОЇ ВИБІРКИ

Дослідження виконано на базі опитування керівників і топ-менеджерів понад 150 українських підприємств, які відповіли на 20 комплексних питань, що були згруповані у 4 блоки (характеристика загальноекономічної ситуації; системи управління підприємства; проблематика та напрями розвитку підприємств; оцінка співпраці з консалтинговими компаніями).

Опитування проводилося з 2014 р. по 2015 р. Для аналізу були обрані підприємства різних видів діяльності, масштабів та часу утворення (рис. 1).

Вибірка підприємств сформована за принципом відповідності структури суб'єктів ЄДРПОУ за видами економічної діяльності, організаційно-правовим формам господарювання та масштабом діяльності

Загальна подібність вибірки та характеру поставлених питань дозволяє використати результати нашого дослідження за 2008/09 роки в якості бази порівняння та для відслідковування динаміки.

Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності



Розподіл підприємств вибірки за чисельністю персоналу



Розподіл підприємств вибірки за періодом утворення



Рис. 1. Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності (а) та чисельністю персоналу (б) та часом утворення (в)

При формуванні вибірки враховано роль підприємств різних видів діяльності у створенні ВВП, темпи зростання певних галузевих ринків та стратегічне значення для розвитку країни.

Для виявлення залежності між параметрами розвитку та стадією життєвого циклу компанії, вибірка сформована за принципом паритетного представлення підприємств, що створені у радянській період та різні етапи становлення незалежної України.

Пострадянський час створення був поділений на чотири періоди: період з 1992 до 1994 року (I етап приватизації), з 1995 до 1999 року (II етап приватизації); з 2000-2004 року (III етап приватизації), та компанії, що були створені після 2005 року.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сукупній вибірці підприємств спостерігається залежність у розподілі підприємств різних видів діяльності по етапах життєвого циклу, що пояснюється активізацією процесів приватизації на окремих етапах трансформації вітчизняної економіки та розвитком певних галузей.

Можемо відмітити, що більшість підприємств машинобудування, металургійної промисловості, транспорту, енергетики (частка яких складає близько 20% від загальної кількості підприємств вибірки) були створені за часів

СРСР. Такі підприємства, як показує аналіз, незважаючи на зміну форми власності, досить важко трансформують систему управління, що впливає на функціонування та розвиток цих компаній.

Період приватизації першого та другого етапу сприяв зміні форми власності підприємств хімічної, легкої, харчової промисловості.

Стрімке зростання будівельного, фінансового, медійного секторів економіки, торгівлі відбулось, переважно, після 2005 року (рис. 2).



Рис. 2. Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності та часом утворення

Економічне становище

Для аналізу рівня ефективності функціонування компаній, опитування передбачало оцінку керівниками економічного стану підприємств. Відмітимо, що 95% опитуваних оцінили стан свого підприємства як добрий або задовільний (рис.3). Причому економічний стан визнано як добрий у 62% підприємств, що діють у сфері ІТ та медіа, 60%

фінансових та транспортних компаній, понад 40% компаній, які працюють у АПК, торгівлі та консалтингу. Найбільш висока частка підприємств, керівництво яких незадоволено фінансовим станом, належать до сфери будівництва та, як не дивно, до сфер фінансів та високих технологій, що показує неоднорідність даних галузей та високий рівень диференціації доходів всередині них.



Рис. 3. Самоідентифікація підприємствами свого економічного стану (загальна вибірка та окремо за видами діяльності)

Також для аналізу динаміки стану підприємств, опитування передбачало оцінку зміни економічного стану. В цілому, структура змін економічного стану підприємств співпадає зі структурою поточної задоволеності економічним станом компанії (рис. 4). Значне погіршення економічного стану зазначили до 10% компаній харчової промисловості та АПК,

торгівлі та дистрибуції, фінансів та страхування, ІТ та медіа, та найбільше (13%) – компаній легкої промисловості.

Значне покращення власного економічного стану також відмітили компанії медіа та ІТ (23%), торгівлі (14%), фінансів та страхування (13%) та машинобудування (11% компаній галузі)

Оцінка зміни економічного стану підприємства за останні 2 роки

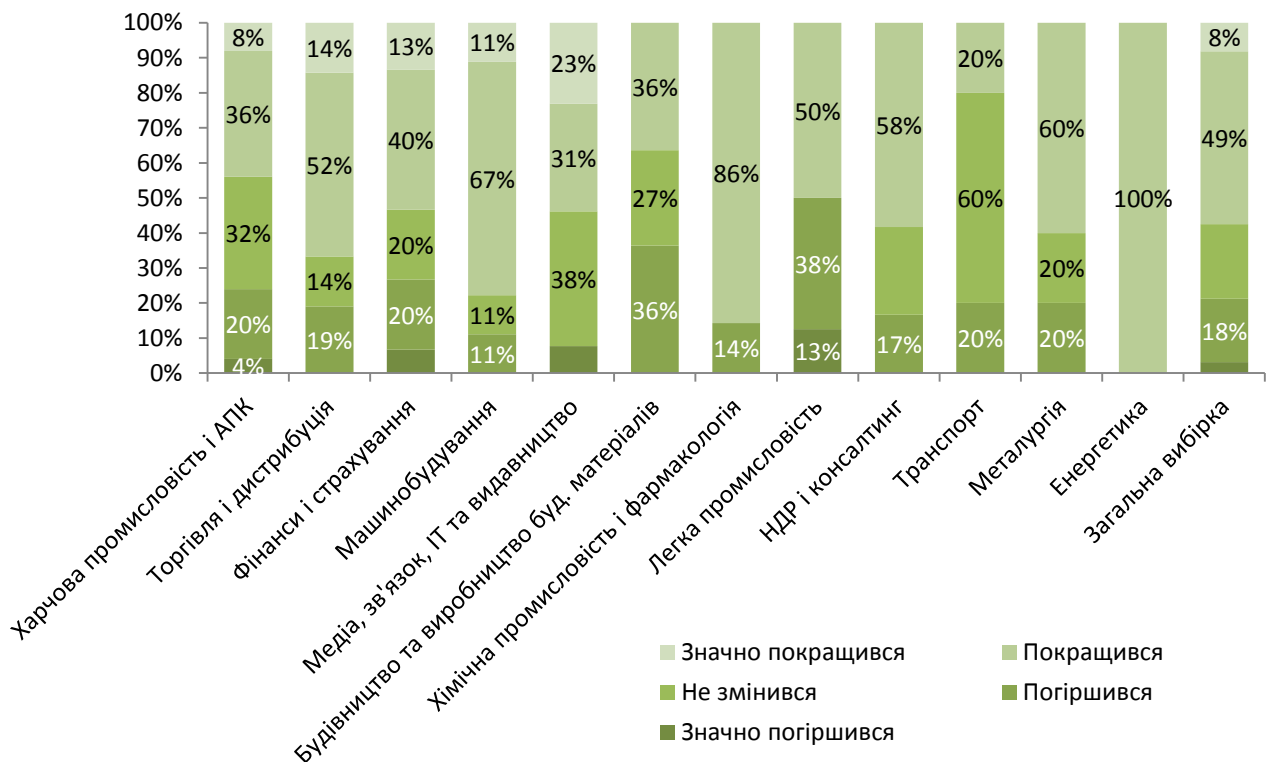


Рис. 4. Самоідентифікація підприємствами змін власного економічного стану (загальна вибірка та окремо за видами діяльності)

Зовнішнє середовище

Також в рамках опитування, представникам компаній було запропоновано експертно оцінити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність компанії, а саме:

- політичної ситуації в країні;
- нормативно-правового регулювання;
- соціально-економічних чинників;
- змін у технологіях
- доступності ресурсів
- рівня кваліфікації робочої сили

Отримані результати було порівняно з результатами аналогічного опитування, проведеного у 2008-2009 роках. (рис. 5)

Можна відмітити загальне зростання стурбованості

представниками опитуваних компаній факторами зовнішнього середовища. У 2014/15 опитуванні визнали рівноцінним вплив запропонованих факторів.

Найбільше зросла оцінка впливу доступності сировини (на 65%), також значно зросли вимоги роботодавців до кваліфікації персоналу (на 32%). Також значно зросла оцінка впливу соціально-економічного середовища (на 22%). На диво, опитувані більш прагматично оцінили вплив політичної ситуації та нормативно-правового регулювання – до 2 балів з 3, (лише на 10% більше, ніж у 2008/09). Практично незмінною залишилась оцінка впливу технологічних змін на діяльність компаній – на рівні 1,9/3

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність компаній

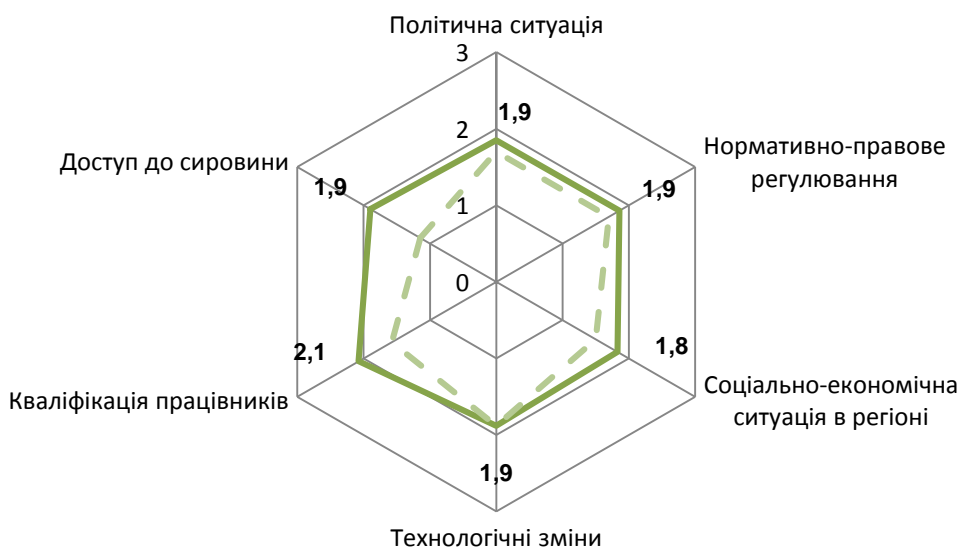


Рис. 5. Оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність компаній (за 3-бальною шкалою)

Конкурентне середовище

За 5-бальною шкалою представникам підприємств було запропоновано оцінити вплив факторів конкурентного середовища:

- поведінка наявних конкурентів;
- загроза появи нових конкурентів;
- сила впливу товарів заміників на поведінку споживачів;
- залежність від постачальників;
- вплив споживачів. (рис. 6)

Загалом, українські підприємці, при оцінці конкурентного середовища, на перше місце

ставлять вплив споживачів (3.1 з 5). Це свідчить про зростання рівня клієнтоорієнтовності вітчизняних компаній, що можна розцінити, як позитивний знак.

Приблизно на однаковому рівні, із суттєвим відривом від першого, розташовані інші фактори. Найсуттєвішим з них опитані вважають поведінку наявних конкурентів. Найменш важливим фактором конкурентного середовища, на думку опитаних, є загроза появи нових конкурентів на ринку

Оцінка впливу факторів конкурентного середовища

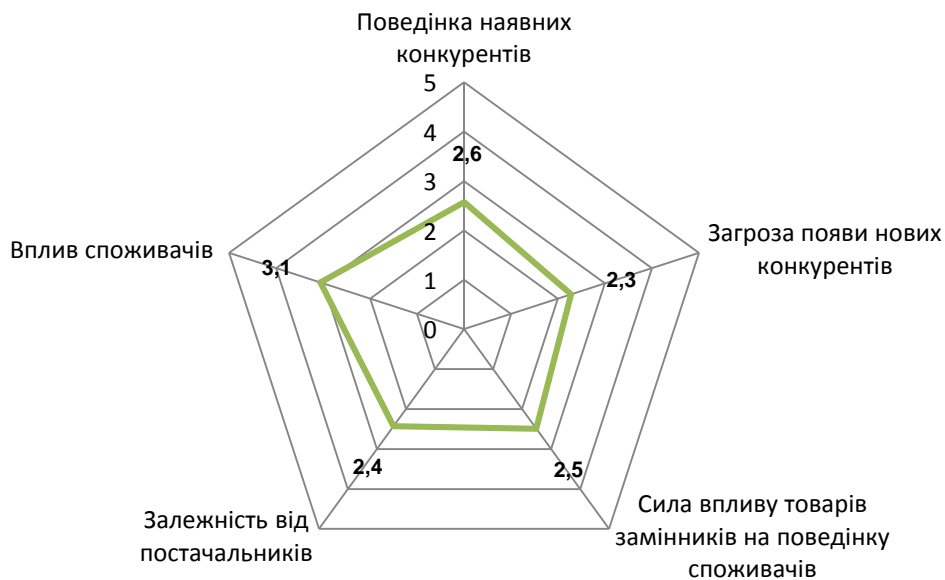


Рис. 6. Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність компанії (за 5-бальною шкалою)

Система управління підприємством

Для оцінки внутрішніх процесів опитуваних компаній, представникам підприємств було запропоновано ряд тверджень (таблиця 1) що стосуються організаційної структури компанії, розподілу повноважень, особливостей управління та

делегування, процесів планування, управління персоналу, інформаційних потоків та систем. Ступінь погодження з даними твердженнями респонденти мали оцінити за 5-бальною шкалою (5 – цілком згоден, 1 – не згоден)

Таблиця 1

Середня оцінка відповідності компаній наведеним твердженням (за 5-бальною шкалою)

№	Твердження	Середня оцінка
1	На підприємстві сформована чітка ієрархія прийняття та ухвалення управлінських рішень	3,07
2	На підприємстві всі дотримуються своїх повноважень і відповідальності	3,01
3	В компанії існує систематичне планування і контроль (щорічне або квартальне) в письмовій формі:	2,96
4	Для обробки інформації використовуються спеціальні інформаційні системи і продукти	2,96
5	Команда топ-менеджерів складається з фахівців по кожній функціональній сфері (наприклад маркетинг, фінанси, виробництво)	2,91
6	Для прийняття рішень кожний управлінець має доступ до необхідної інформації	2,88
7	Процес документообігу та інформаційного обміну чіткий, більшість важливої інформації для прийняття рішень зберігається у письмовому вигляді	2,84
8	Зв'язки (інформаційні потоки, відповідальність, повноваження) між підрозділами формально визначені і виконуються	2,82
9	Прийняття та ухвалення управлінських рішень на підприємстві описані у регламентах, положеннях, процедурах, інструкціях	2,76
10	Всі працівники дотримуються встановлених регламентів, положень, процедур, інструкцій	2,74
11	Підприємство має механізм реалізації стратегії (за умов наявності стратегії підприємства) через визначення завдань підрозділам і розробку бюджетів	2,72
12	Система мотивації для більшості робітників підприємства побудована за принципом досягнення встановлених планових (або фактичних) результатів	2,71
13	В компанії всі підрозділи формують свої плани (бюджети), виконання яких контролюються керівництвом	2,70
14	Всі підрозділи складають внутрішню управлінську звітність	2,62

Напрямки розвитку

Опитування також охоплювало питання розвитку підприємства та внутрішніх рушійних сил даного процесу. Опитуваним було запропоновано оцінити за 3-бальною шкалою важливість виконання завдань та вирішення переліку управлінських проблем, наведених нижче:

- пошук ефективних методів конкурентної боротьби
- впровадження нових технологій
- підвищення якості продукції
- пошук шляхів і методів скорочення витрат

- підвищення якості обслуговування клієнтів
- впровадження інновацій
- делегування відповідальності функціональним менеджерам за результати роботи підприємства
- забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом
- нестача фінансових коштів для розвитку підприємства
- підвищення кваліфікації управлінського персоналу

Нижче наведено оцінку запропонованих напрямків розвитку у зальній вибірці (рис. 7), 3 бали – найбільш важливе завдання, 1 – найменше.

Оцінка важливості управлінських завдань у загальній вибірці компаній



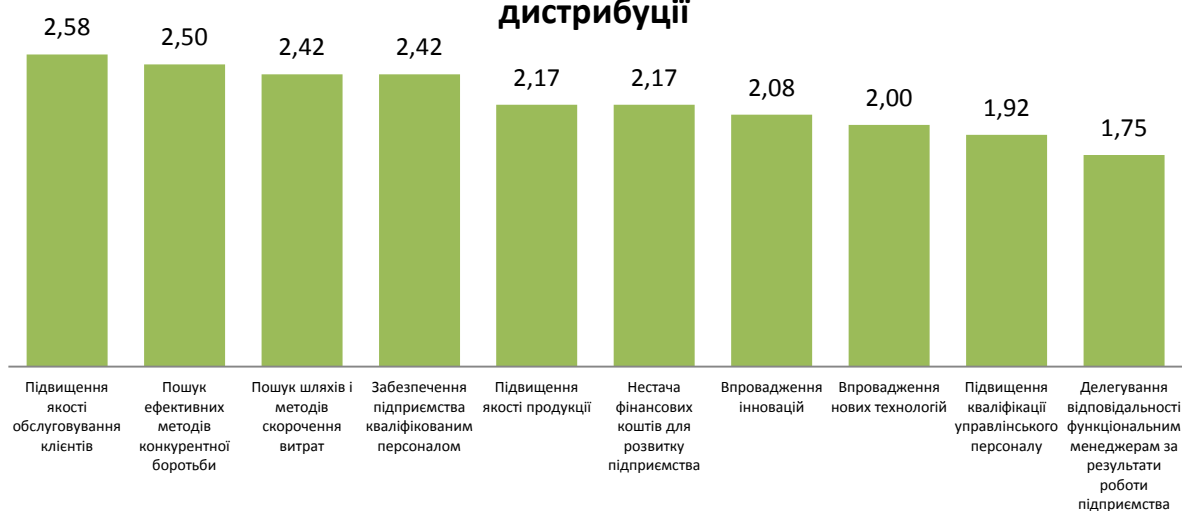
В цілому, найголовнішими задачами підприємства вибірки бачать підвищення рівня обслуговування клієнтів, ефективну конкурентну боротьбу та скорочення витрат. Як найменш важливі, було оцінено завдання з

делегування відповідальності в середині компанії, проблема нестачі фінансових ресурсів та, як не прикро, підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Далі наведено оцінки даних завдань в розрізі сфер діяльності.

Оцінка важливості управлінських завдань у харчовій промисловості та АПК



Оцінка важливості управлінських завдань у торгівлі та дистрибуції



Оцінка важливості управлінських завдань у фінансах та страхуванні



Оцінка важливості управлінських завдань у медіа та ІТ



Оцінка важливості управлінських завдань у хімічній промисловості та фармацевтиці



Оцінка важливості управлінських завдань у НДР та консалтингу

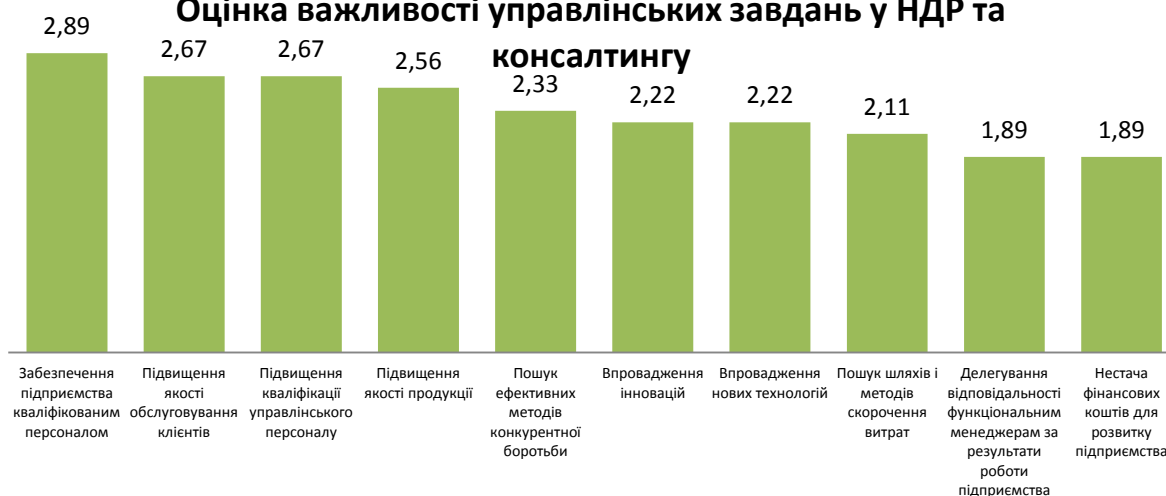


Рис. 7. Оцінка важливості завдань в цілому по вибірці та в розрізі галузей (за 3-бальною шкалою)

Управлінські технології

Особливо корисним для розгляду гіпотези щодо орієнтації вітчизняних компаній на короткострокову перспективу буде аналіз управлінських технологій, які ними використовуються. В рамках проведеного опитування, представникам компаній було запропоновано зазначити, якими з 13 управлінських технологій та інструментів користується їх підприємство:

- Стратегічне планування
- Система управління взаємодією з клієнтами
- Сегментація споживачів
- Бенчмаркінг
- Формування місії і візії
- Ключові компетенції
- Аутсорсинг
- Реінжиніринг бізнес-процесів
- Управління знаннями
- Сценарне планування

- Процесноорієнтоване управління
- Збалансована система показників (BSC)
- Бюджетування

На графіку нижче відображено частку компаній вибірки, що використовують відповідні технології. Пунктирною лінією позначено аналогічні дані дослідження 2008/2009 року. Найбільш поширеними технологіями виявились стратегічне планування, бюджетування та сегментація споживачів. Порівняно з попередніми роками, значно зросла частка компаній, що використовують бюджетування, збалансовану систему показників та процесноорієнтоване управління

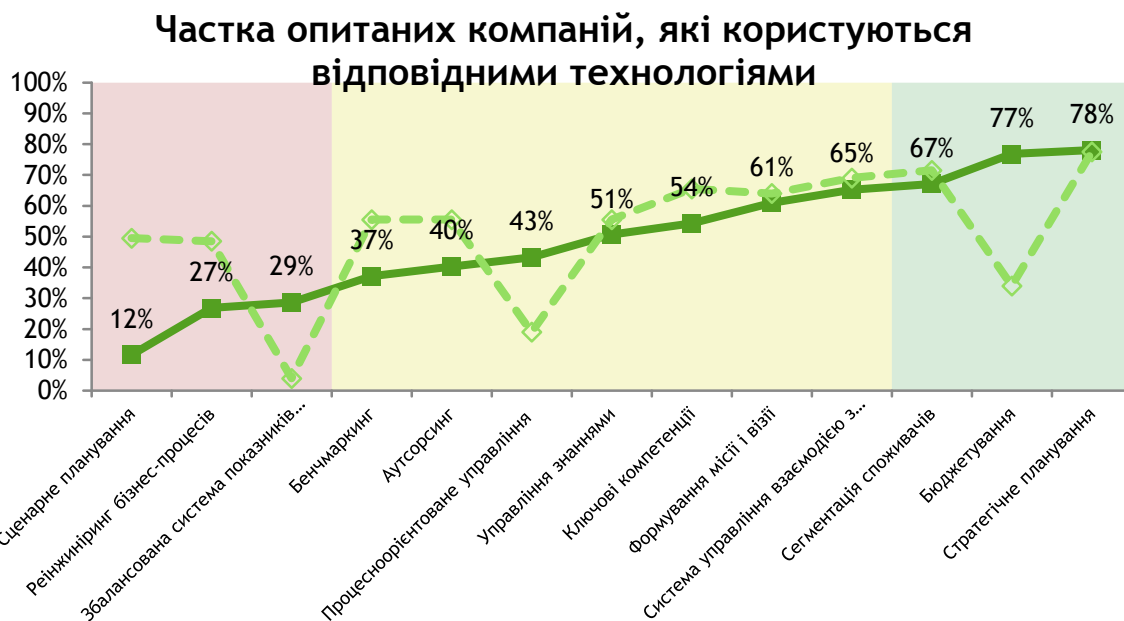


Рис. 8. Використання підприємствами вибірки управлінських технологій

Разом з тим, корисно оцінити інноваційність вітчизняних компаній у сфері управлінських технологій. Проведене опитування включало в себе питання щодо управлінських нововведень, які впроваджувалися на підприємства вибірки протягом останніх двох років. На вибір пропонувалися наступні нововведення:

- Розробка стратегії підприємства
- Моделювання (формалізація) бізнес-процесів підприємства
- Впровадження бюджетування
- Впровадження системи збалансованих показників підприємства
- Впровадження системи управління якістю (ISO)
- Розробка нової системи управлінського обліку
- Нові принципи стимулювання персоналу і оплати праці

- Впровадження нових принципів підбору, навчання і кар'єрного росту персоналу
- Відкриття нових філіалів, створення дочірніх підприємств

Варто відзначити загальну низьку активність вітчизняних підприємств у впровадженні управлінських нововведень. Найактивнішими виявились галузі НДР/консалтинг, медіа/ІТ та металургія, на кожне підприємство яких в середньому припадало 2 та більше нововведень. Найбільш поширеними виявились розробка нових принципів стимулювання персоналу та стратегії підприємства. Найменш поширеною технологією виявилась система збалансованих показників (BSC)

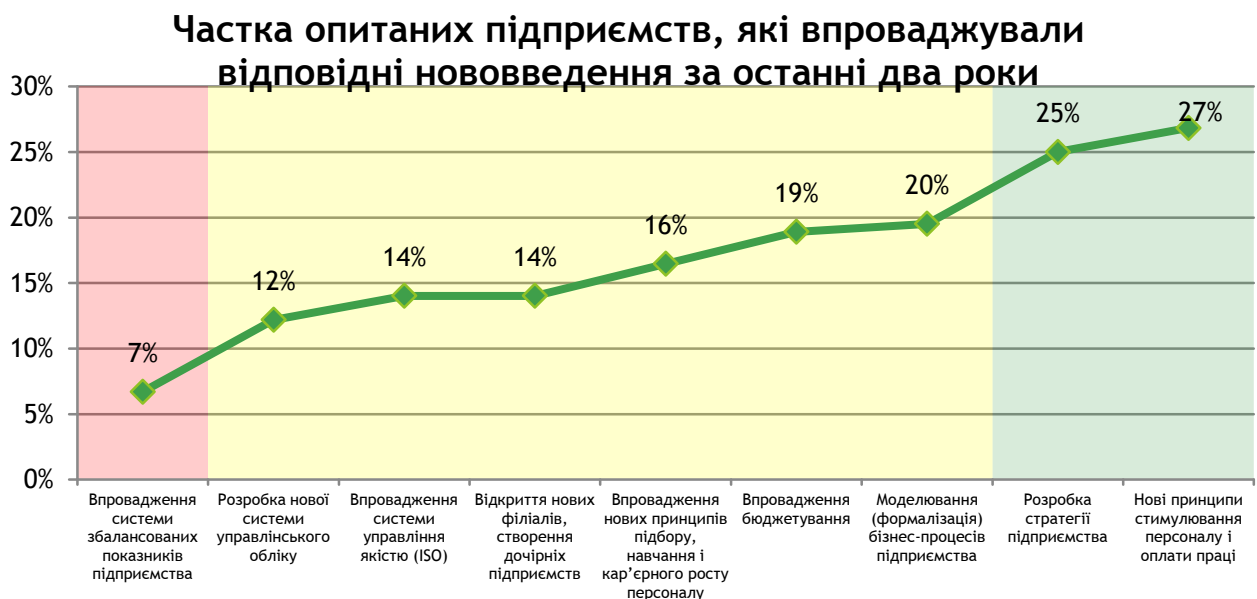


Рис. 9. Впровадження підприємствами вибірки управлінських нововведень

Внутрішні проблеми

Для отримання більш комплексного уявлення про ситуації всередині компаній, було проведено оцінку внутрішніх факторів, що впливають на ефективність та успішність функціонування підприємств. Було виділено 9 найбільш розповсюджених проблем, які респонденти оцінювали за 3-бальною шкалою:

- Недовантаження виробничої потужності підприємства
- Низька якість продукції (послуг)
- Недостатність фінансових ресурсів для розвитку підприємства
- Неповна забезпеченість персоналом
- Відсутність чітких цілей розвитку підприємства
- Відсутність прозорих правил гри у компанії (відсутність регламентів, процедур, які б

дозволяли чітко визначити відповідальність та повноваження при прийнятті управлінських рішень)

- Відсутність системи мотивації, орієнтованої на результативність діяльності робітників, їх підрозділів та підприємства в цілому
- Домінування особистих інтересів робітників при прийнятті рішень
- Низька кваліфікація управлінського персоналу

Найбільш «чутливими» до зовнішніх проблем можна назвати машинобудування, будівельну індустрію та НДР/консалтинг (середня оцінка проблем по галузі вища за 2). Найактуальніші проблеми для підприємств вибірки представлені нижче (рис. 10)



Оцінка внутрішніх проблем підприємств харчової промисловості/АПК



Оцінка внутрішніх проблем підприємств галузі торгівлі та дистрибуції



Оцінка внутрішніх проблем підприємств галузі фінансів/страхування



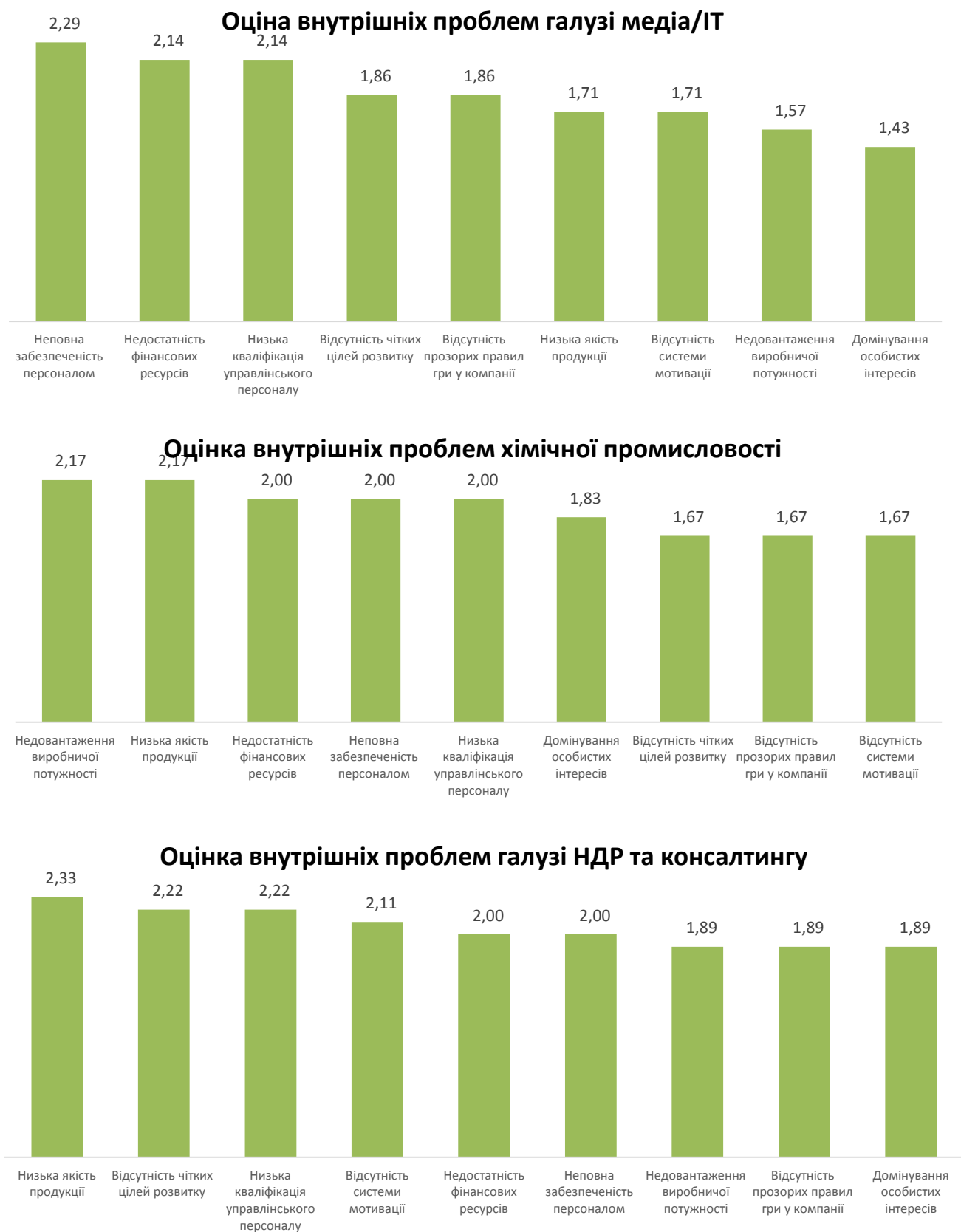


Рис. 10. Оцінка підприємствами значущості впливу внутрішніх факторів на ефективність діяльності (за 3-бальною шкалою)

Джерела нових ідей

Разом з переліком внутрішніх проблем, необхідно розуміти джерела, в яких вітчизняні підприємства шукають ідеї для поліпшення ефективності своєї діяльності. Запропоновані джерела були проранжовані респондентами за 3-бальною шкалою (1 – найменш значуще; 3 – найбільш значуще) (рис. 11). Безперечним лідером виявилось вивчення потреб споживачів, що є базовим джерелом для будь-якої індустрії. Перевага надається практичним джерелам, такі як партнери та асоціації, ніж

джерелам теоретичної інформації, таким як тренінги та спеціалізована література. Найменш популярним джерелом виявилась співпраця з консалтинговими компаніями. Це демонструє, що до консультантів вітчизняні підприємства готові звертатися лише у крайніх випадках, коли можливості всіх інших джерел вже вичерпано. Це можливо пояснити недостатньо розвинутою культурою співпраці з консалтинговими організаціями та неготовністю плати незвично великі гроші «за поради».

Оцінка значущості джерела ідей покращення бізнесу

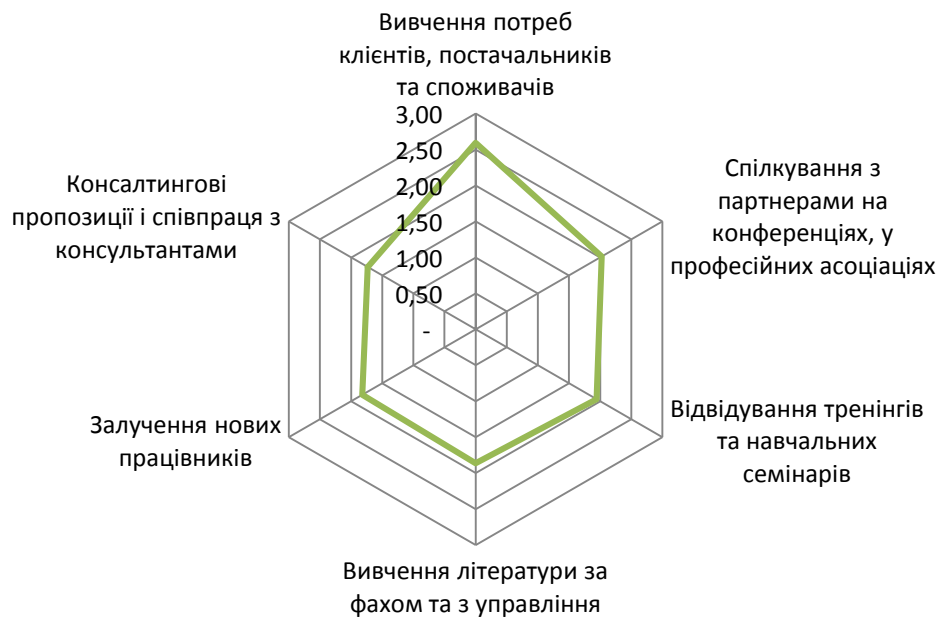


Рис. 11. Оцінка підприємствами значущості джерел ідей для покращення бізнесу (за 3-бальною шкалою)

Шляхи вирішення проблем

Після розгляду джерел, умовно кажучи, натхнення для розробки планів вирішення управлінських проблем, логічним є розглянути шляхи, якими ці проблеми вирішуються. Опитуванням були передбачені наступні варіанти, респонденти мали вибрати, якому з перелічених вони надають перевагу:

- самостійному вирішенню проблеми
- залученню до вирішення проблеми вузького кола

фахівців та управлінців підприємства

- залученню широкого загалу усіх небайдужих на підприємстві до вирішення проблеми
- запрошення зовнішніх консультантів
- спільної роботи фахівців підприємства зі зовнішніми консультантами

Результат опитування наведено нижче (рис. 12)



Рис. 12. Переважні шляхи вирішення управлінських проблем

Згідно з результатами опитування, більше 75% вітчизняних управлінців надають перевагу вирішенню проблем лише за рахунок внутрішніх ресурсів, а 28% всіх опитаних – взагалі вирішують їх одноосібно, 46% - із залученням фахівців підприємства. Лише трохи більше 20% опитаних надають перевагу вирішенню проблем із залученням зовнішніх консультантів, при цьому лише чверть з них – готові повністю довірити вирішення проблем

консультантам. І лише 3% всіх опитаних вирішують проблеми із залученням широкого загалу небайдужих працівників, що характерно у більшості випадків для малих підприємств.

Як показує досвід, основними причинами відмови від співпраці з консультантам є висока вартість послуг, конфіденційність, відсутність попереднього досвіду та нерозуміння потенційних вигід від співпраці.

Співпраця з консультантами

Не дивлячись на вподобання управлінського персоналу, частіше за все, внутрішніх ресурсів підприємства виявляється недостатньо для якісного, всеохоплюючого та своєчасного вирішення управлінських проблем. Дану тезу доводить те, що майже 70% опитаних підприємств все ж мали досвід співпраці із зовнішніми консультантами (рис. 13)

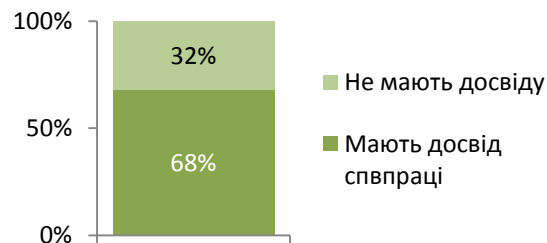


Рис. 13. Досвід співпраці з консультантами

Нижче наведено частку компаній вибірки, які співпрацювали із зовнішніми консультантами у відповідних сферах (рис. 14).

Сфери співпраці з зовнішніми консультантами



Рис. 14. Сфери співпраці з зовнішніми консультантами

Безперечним лідером залишається сфера впровадження інформаційних технологій, яка порівняно з 2008/09 роком лише закріпила свої позиції. Розробка стратегії залишається однією з найбільш поширених сфер, але

стала менш розповсюдженою. Більшого розповсюдження, порівняно з 2008/09 роком, набули CRM-системи. Детальніше динаміки попиту на види послуг зовнішніх консультантів розглянуто у таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка попиту на види послуг зовнішніх консультантів
2008/09 – 2014/15

Значне збільшення попиту	
удосконалення системи управління витратами	+653%
підвищення ефективності операційної діяльності	+174%
впровадження TQM	+174%
розробка системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	+71%
Стабільний попит	
впровадження інформаційних технологій	+21%
реінжинірінг бізнес-процесів	+14%
впровадження бюджетування	без змін
управління персоналом	без змін
Значне зниження попиту	
розробка інвестиційних проектів	-29%
впровадження системи управління проектами	-36%
розробка стратегії	-47%
розробка збалансованої системи показників	-66%

В цілому, відмічається зростання позитивного сприйняття консультантів та збільшення обсягу наданих послуг. Позитивно оцінюють досвід співпраці 91% опитаних компаній (проти 86% у 2008/09). При цьому зросла частка

компаній що оцінюють досвід «позитивно», якщо раніше домінувала оцінка «скоріше позитивно». Категорично негативна оцінка досвіду співпраці знизилась до 1% у 201/15 (проти 6% у 2008/09)

Оцінка результатів співпраці з консультантами

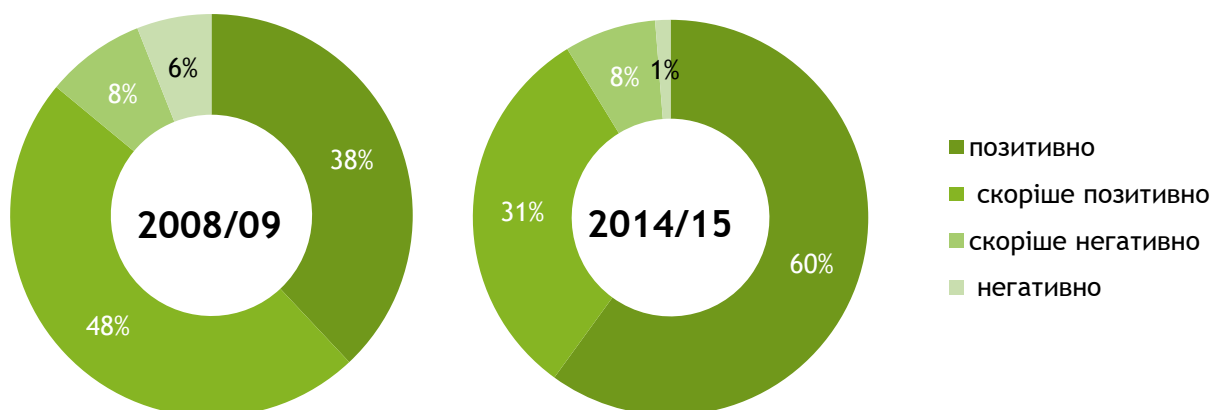


Рис. 15. Оцінка результатів співпраці з консультантами

ВИСНОВКИ

Останні роки особливо виділяються зростанням кількості підприємств, що надають послуги інтелектуального характеру (консалтинг, медіа, ІТ), що демонструє збільшення їх частки у вибірці порівняно з 2008/09 роком.

Не дивлячись на економічну та політичну кризу, переважна більшість опитаних підприємств характеризують свій стан, як задовільний або добрий, особливо це справедливо для вищезазначених сфер інтелектуальних послуг, що показує їх меншу, опосередковану залежність від несприятливих факторів зовнішнього середовища.

В цілому, опитані підприємства відзначили зростання впливу зовнішніх факторів на їх діяльність, але переважає вплив загальноекономічних факторів, такі як конкуренція та оподаткування.

У рейтингу управлінських завдань, що вимагають першочергового вирішення, у загальній вибірці традиційними лідерами є дефіцит фінансових ресурсів, що характерно для виробничих сфер, особливо АПК. Також для загальної вибірки Разом з тим, головними проблемами сфери послуг, особливо інтелектуальних, залишається дефіцит кваліфікованого персоналу.

Підтверджується гіпотеза про орієнтацію на короткострокові цілі вітчизняних підприємств – виходячи з переліку першочергових управлінських завдань та управлінських технологій, впровадження яких дає швидкий результат. Дану політику можливо пояснити високою турбулентністю зовнішнього середовища та, як наслідок, падіння цінності довгострокових цілей та програм для керівництва та власників підприємств. Орієнтацію на короткострокові цілі підтверджує падіння частки компаній, які впроваджують нові управлінські технології, таким чином скорочуючи свої видатки тут і зараз, відмовляючись від підвищення власної ефективності у майбутньому. Зростає попит на технології, що дають відносно швидку віддачу від вкладення коштів (підвищення операційної діяльності), та знижується попит на високо рівневі продукти (розробка стратегії, систем збалансованих показників, створення проектного офісу).

Разом з тим, підприємства, що продовжують впровадження управлінських технологій, частіше починають звертатися до зовнішніх консультантів та, в цілому, з боку вітчизняних компаній покращилося позитивне сприйняття досвіду співпраці та оцінка результатів діяльності консультантів.

ГРАФІКИ ТА ТАБЛИЦІ

Рис. 1. Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності (а) та чисельністю персоналу (б) та часом утворення (в)	5
Рис. 2. Розподіл підприємств вибірки за сферами діяльності та часом утворення.....	6
Рис. 3. Самоідентифікація підприємствами свого економічного стану (загальна вибірка та окремо за видами діяльності)	7
Рис. 4. Самоідентифікація підприємствами змін власного економічного стану (загальна вибірка та окремо за видами діяльності)	8
Рис. 5. Оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії (за 3-бальною шкалою)	9
Рис. 6. Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність компанії (за 5-бальною шкалою)	10
Таблиця 1 Середня оцінка відповідності компаній наведеним твердженням (за 5-бальною шкалою)	11
Рис. 7. Оцінка важливості завдань в цілому по вибірці та в розрізі галузей (за 3-бальною шкалою)	14
Рис. 8. Використання підприємствами вибірки управлінських технологій.....	15
Рис. 9. Впровадження підприємствами вибірки управлінських нововведень.....	16
Рис. 10. Оцінка підприємствами значущості впливу внутрішніх факторів на ефективність діяльності (за 3-бальною шкалою)	19
Рис. 11. Оцінка підприємствами значущості джерел ідей для покращення бізнесу (за 3-бальною шкалою)	20
Рис. 12. Переважні шляхи вирішення управлінських проблем	21
Рис. 13. Досвід співпраці з консультантами.....	22
Рис. 14. Сфери співпраці з зовнішніми консультантами.....	22
Таблиця 2 Динаміка попиту на види послуг зовнішніх консультантів 2008/09 – 2014/15.....	23
Рис. 15. Оцінка результатів співпраці з консультантами.....	23

КОНТАКТНІ ДАНІ

ВЕРБА ВЕРОНІКА АНАТОЛІЇВНА

v_verba@ukr.net



Науковий ступінь: доктор економічних наук

Вчене звання: професор

Посада: професор

Організаційна робота: член Всеукраїнської асоціації консультантів з управління (ІМС Ukraine), директор Інституту управлінського консультування, сертифікований консультант з управління (СМС) за програмою Голландської асоціації консультантів з управління всесвітньої організації ІСМСІ, керівник магістерської програми “Менеджмент проектів і консалтинг”, керівник кафедральної секції наукових досліджень та методичної роботи за напрямом “Управлінське консультування розвитку підприємств”, координатор роботи кафедральної секції організації взаємодії з бізнес-структурами, громадськими організаціями, державними установами та освітніми закладами.

Дисципліни, що викладає: проектний аналіз, управління консалтинговою діяльністю, управління розвитком компанії, проектний менеджмент, фахова науково-дослідна робота студента

Напрями наукових досліджень:

- Управління консалтинговою компанією
- Консалтингова підтримка розвитку підприємств
- Управління розвитком компанії
- Підготовка та реалізація проектів розвитку підприємства
- Фінансові аспекти управління підприємством

Наукові та навчально-методичні праці: понад 110 науково-методичних праць, у т.ч. 8 монографій (1 одноосібна та 7 у співавторстві), 2 підручники з грифом МОН України (у співавторстві), 8 навчальних посібників з грифом МОН України (у співавторстві), понад 50 наукових статей у фахових виданнях