

Формування механізму управлінського консультування в сучасних умовах

Formation of the Mechanism of Management Consulting in Modern Conditions

Наталія Корж¹, Людмила Бондарчук¹

Nataliia Korzh, Lyudmyla Bondarchuk

¹ *Vinnitsa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics*

87 Soborna street, Vinnytsia, 21050, Ukraine

DOI: [10.22178/pos.62-14](https://doi.org/10.22178/pos.62-14)

JEL Classification: M10

Received 11.08.2020

Accepted 20.09.2020

Published online 30.09.2020

Corresponding Author:

Nataliia Korzh

korzh_nataliya_69@ukr.net

© 2020 The Authors. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License



Анотація. Розглянуто сутність, зміст та форми управлінського консультування. Визначено передумови розвитку управлінського консультування, його специфічні риси та структурні елементи. Узагальнено сучасні моделі управлінського консалтингу та охарактеризовані етапи реалізації консалтингових проектів. Доведено, що система збалансованих показників, врахування стратегічних імперативів та новий дизайн мислення є факторами, що визначають ефективність управлінського консультування та забезпечують життєздатність бізнесу. Запропоновано адаптивну модель управлінського консультування на основі комплексного підходу, яка спрямована на забезпечення результативності послуги. Це буде сприяти підвищенню результативності роботи консультанта на довгострокову перспективу, підвищить якість його послуг.

Ключові слова: консалтинг; консультаційна діяльність; моделі консультування; управлінське консультування; консультаційні послуги.

Abstract. The essence, content, and forms of management consulting are considered. Prerequisites for the development of management consulting, its specific features and structural elements are identified. Modern models of management consulting are generalized and stages of realization of consulting projects are characterized. It has been proven that a system of balanced scores, taking into account strategic imperatives and a new design of thinking are the factors that determine the effectiveness of management consulting and ensure the viability of the business. An adaptive model of management consulting is based on an integrated approach and aimed at ensuring the effectiveness of the service is proposed. This will help to increase the effectiveness of the work of a consultant in the long run and to improve the quality of his services.

Keywords: consulting; consulting activity; consulting models; management consulting; consulting services.

ВСТУП

Як свідчить світовий досвід в системі формування механізму управлінського консультування і зважаючи на те, що консалтинг як вид діяльності є наймолодшим серед галузей української економіки і розвивається в процесі ринкової трансформації України, мають місце перешкоди пов'язані з недосконалістю існуючої системи функціонування економічного співтовариства, та відіграють важливу роль в адаптації суб'єктів господарювання до вимог ринку.

Основою нової економіки, її важливим фактором відтворення, джерелом вартості є знання й людина, яка цими знаннями володіє, а інфраструктурою економіки виступає Інтернет, завдяки ресурсам якого зменшуються матеріально-ресурсні та просторові межі темпів її зростання. Відповідно, особливістю інформаційного суспільства та ділового середовища є скорочення горизонту планування, адаптивний розвиток управлінських систем та різноманітність вхідної інформації, яка формується під впливом вибухового прогресу високих технологій. Інформація сприймається не тільки

як професійні, технологічні знання підприємця та робітника, але й як консультативна послуга.

Можна виділити такі способи отримання нових знань: розвиток знань (різні програми навчання, корпоративні університети, запрошення інструкторів та ін.); купівля знань (входження до складу мережевих альянсів, придбання нових компетентних співробітників, співпраця з компетентними партнерами); оренда знань (передача спеціалізованих функцій зовнішнім вузьким спеціалістам, разові, унікальні консультації від сторонніх спеціалістів). Потреба в оренді консультаційних послуг викликана браком ресурсів (часу, персоналу, коштів, навиків), необхідністю в інтенсивній допомозі на тимчасовій основі, необхідності обґрунтування управлінських рішень. При цьому ще й формується стійка тенденція до системного навчання та прирощення знань самою організацією. Тому оренда знань супроводжується високим кумулятивним ефектом.

Необхідно прагнути формувати такі моделі використання консалтингових послуг, які допоможуть вибудувати цілісну, максимально ефективну систему з організаційних, технологічних та людських компонентів знань. Тому існує постійна, гостра необхідність виробництва, розподілу та використанню знань, компетентної допомоги від висококваліфікованих фахівців різних галузей, у нових інструментах і методах, процесі створення дієвих управлінських механізмів, здатних допомогти підприємствам працювати більш ефективно.

Теоретичні питання організації, розвитку й оцінки ефективності та дієвості механізму консалтингової діяльності знайшли відображення під впливом: ідей кібернетики, економіко-математичних методів, психології та ін. Вагомий внесок в питання консалтингу зробили Є. Аванесов [1], В. Верба [2, 3], М. Литовченко [4, 5], І. Кузьміна [6], М. Кубра [7], К. Макхем [8], Ж. Макарова [9] О. Фінагіна [10], М. Кропивко [11], Ф. Уїкхем [12], Е. Шейн [13], С. Шиффман [14] та ін.

Мета дослідження полягає в теоретико-економічному обґрунтуванні ролі управлінського консультування для реалізації ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Визначеній меті підпорядковані наступні завдання дослідження:

- проаналізувати залежність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі від якості сучасних знань та ефективного управлінського консультування;
- обґрунтувати специфічні риси управлінського консультування як послуги;
- узагальнити існуючі моделі консалтингу;
- обґрунтувати адаптивну модель управлінського консультування.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Консалтинг є ефективним засобом освоєння інноваційних управлінських технологій, нових методів та прийомів ведення бізнесу в мігнливому середовищі. Основними факторами формування консалтингу є: створення специфічних управлінських технологій та послуг щодо розвитку бізнесу; концентрація передових методик з управлінських технологій в консалтингових фірмах; потреба в постійному оновленні інформації. Отже, роль консалтингу має макроекономічне значення, оскільки він впливає на формування динамічних конкурентних переваг й технологій менеджменту та на формування критичних факторів економіки, в цілому.

Активність зовнішнього середовища вимагає від підприємства динамічних конкурентних переваг для забезпечення сталого розвитку, що неможливо без впровадження сучасних знань. Тому управлінське консультування стає об'єктивною необхідністю [1].

Консалтингові послуги мають ряд особливостей, обумовлених специфікою сервісної діяльності: невідчутність (відсутність матеріальної основи); неможливість накопичення та збереження; послуга надається за участю клієнта; персоніфікованість послуги; комплексність; неможливість надати послугу однакової якості; тривалий час продажу консалтингової послуги; висока мобільність послуги; залежність від клієнта; знання та уміння консультанта тісно пов'язані з його особистістю (унікальність та авторство послуги); низька капіталоємність послуги; отримання корисного ефекту від надання послуги буде відчутним лише з часом. Все це свідчить про те, що в основі процесу надання консалтингової послуги лежать суб'єктивні відносини, а їх визначальним корисним ефектом буде інтелектуальний зміст послуги, ємність знання.

Консультаційна діяльність, як процес, складається з кількох логічних етапів, що забезпечує застосування особливості процесу формування механізму управлінського консультування. Після виконання пунктів консультаційного договору необхідно визначити його результативність, проаналізувати весь процес, кожен його етап.

Оскільки підприємство є відкритою системою, на яку впливає безліч факторів, то визначити ефект від консультування та відокремити його їх від внеску самих працівників підприємства досить складно. Ми погоджуємося з Вербою В. А., яка в [2] пропонує використовувати для визначення такого ефекту систему коефіцієнтів, визначених експертним методом. Пізніше, в [3] авторка пише про те, що на практиці показники вимірювання ефективності від консультування фіксують різний вплив на показники діяльності підприємства. Виходячи з цього, при складанні угоди на надання консультативних послуг необхідно чітко зазначати напрямки діяльності, які підпадати-муть трансформації.

Коло питань, які є предметом консультування дуже велике. Тому й консультування може бути різним: від елементарної поради керівникові до рекомендацій, що ґрунтуються на результатах глибокого дослідження з подальшою трансформацією всієї системи управління підприємства.

Загалом, співпраця між підприємством та консультантом з приводу надання консультативної послуги відбувається в декілька етапів:

- підготовчий, результатом якого є усвідомлення керівником підприємства необхідності у професійній допомозі. Щоб прийняти якісне рішення необхідно ознайомитися з ринком консалтингових послуг (види консультацій, рейтинг консультантів та відгуки про їх роботу, умови співпраці);
- передпроектний етап є першим контактом співпраці, коли сторони позначають проблемні місця, визначаються з методикою реалізації послуги, підписують угоду;
- проектний етап передбачає системний аналіз ситуації на підприємстві та предмету консультування, зокрема, напрацювання відповідних рекомендацій та способу їх впровадження [4].

Відповідно, ефективність управлінського консультування супроводжується такими особливостями:

- результат управлінського консультування тісно пов'язаний з результатами інших видів консультування (соціального, психологічного та ін.), відображається рядом допоміжних критеріїв та експертних оцінок і тому результативність його буде більш ємним поняттям, ніж просто ефективність;
- наявність спеціальних методик проведення консультування може дати більш точні оцінки [5];
- потреба покращення системи управління на підприємства загострюється, і це також вимагає методичного забезпечення системи оцінювання консультаційної діяльності.

Сьогодні при визначенні ефекту від консалтингу використовують економіко-математичні моделі та формула ефективності консалтингового проекту. Так, залежність результату консалтингу від вартості проекту, часу його реалізації, кількості задіяних професіоналів визначається багатокроковою методикою побудови економіко-математичної моделі в переліку діаграми розкиду, множинного кореляційно-регресійного аналізу, перевірку на адекватність [6]. Відсутність адекватних інструментів вимірювання ефективності, на думку Кубра М. в [7] гальмує розвиток знань та їх реалізацію на практиці.

Ще К. Маккехом у [8] було окреслено, що ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, цей факт, оскільки невеликі консалтингові фірми не можуть протистояти локомотивним фірмам, які в своєму інструментарії мають потужний маркетинговий, управлінський арсенал [9]. Відповідно, і репутація великих консалтингових фірм, які досягли глобального рівня – безперечна, рівень якості їх послуг досить високий та й ціна висока. Разом з тим, їх знання є універсальними і не завжди застосовні в реаліях українського бізнесу. Тому, сприяння розвитку вітчизняного консалтингу є важливим завданням забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. До переваг вітчизняних консультантів безперечно відносяться знання ними глибинних причин (пов'язаних з менталітетом, національними особливостями [10]).

З огляду на особливості реалізації та становлення сфери управлінського консультування в Україні, спеціалізоване консультування все ще займає незначну частку в загальному обсязі консалтингових послуг.

Оптимізація витрат, інноваційні технологічні можливості для зростання, управління ризиками – це основні проблеми бізнесу і «точки розвитку» консалтингу.

Консультування з питань управління виділено уже у сферу професійної діяльності оскільки його функціями є аналіз, вирішення проблемних місць з використання прогресивних знань та інновацій.

Численні приватні компанії та громадські організації в промислово розвинених країнах користувалися такими послугами, - окремо чи в сукупності, з підвищенням кваліфікації, вивченням тенденцій розвитку ринку та рівня реалізації пропозицій на основі ефективних систем управління підприємствами різних форм власності та різних обсягів господарської діяльності [12].

Управлінське консультування спрямовано на досягнення бажаного ефекту у вирішенні конкретних задач. Коли підприємство звертається до консультанта за допомогою і, відповідно, витрачає на це кошти, то його очікування зводяться не просто до вирішення конкретної проблеми, але й зростання доданої вартості підприємства.

Особливістю процесного управлінського консультування є:

- проведення проблемних ділових ігор з використанням новітніх технік пошуку рішень, засвоєння знань та навиків;
- пошук рішень на основі аналізу альтернатив самостійно, без залучення консультанта, на основі раніше придбаних знань та технік вирішення проблем;
- колективне прийняття рішення (робочі наради, дискусії з правом дорадчого голосу);
- методичний супровід впровадження з використанням контрольних заходів;
- безпосереднє долучення консультанта до процесу управління [12].

Натомість, навчальне консультування характеризується:

- наявністю стандартної пропозиції у вигляді програми навчального заходу;

- можливістю адаптувати програма до специфіки та побажань підприємства;

- можливістю сформувати спеціалізовану (на основі відбору) групу для навчання [9];

- підготовкою учасників операційного процесу до групової роботи (навики роботи в команді);

- передачею спеціалізованих знань та засвоєнням фахових навиків фахівцям компанії з метою їх подальшого самостійного застосування;

- повне занурення учасників у проблематику та оволодіння навиками роботи в нових ситуаціях [10].

Експертне консультування характеризується використанням, здебільшого усних та письмових консультацій в різних формах на основі проведеного аналізу ситуації, пошуку рішень, розробки рекомендацій.

Управлінське консультування розглядається Шейном Е. як структура управління, рівень розвитку якої перебуває під впливом загально-економічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку управлінських консалтингових послуг [13].

Консалтингові продукти завжди клієнтоорієнтовані і в залежності від потреб клієнта їх розрізняють на:

- ринкові дослідження (аналіз ринку, конкурентного середовища, портрету споживача, виявлення тенденцій та прогнозування розвитку ринку);
- стратегічні дослідження (стратегічний аналіз, обґрунтування стратегічних альтернатив),
- фінансовий менеджмент (аналіз поточного фінансового стану компанії, фінансове планування, структура капіталу, інвестиційна політика, поведінка на фінансових ринках);
- інвестиційне проектування (підготовка та експертиза);
- управління маркетингом;
- управління операційними системами (аналіз продуктового портфеля, організація та планування виробничого процесу, результативність роботи персоналу);
- HR консультування;

- діджитал-консультування (допомога у виборі, впровадженні та супроводу програмних продуктів) [14].

Необхідно звернути увагу на пріоритетність комбінування різних методів управлінського консультування в залежності від складності проблеми, ресурсного забезпечення консалтингової фірми та фінансових можливостей підприємства-замовника.

Таким чином, управлінське консультування як сфера професійної діяльності представляє собою комплекс рекомендацій та технічної допомоги з налагодження системи управління на підприємстві з використанням сучасних знань та інноваційних технік на договірній основі.

Важливим напрямком вирішення проблеми ефективності управлінського консультування є удосконалення механізму ефективної взаємодії між сторонами угоди заради досягнення їх спільних завдань. З цією метою, пропонується адаптивна модель управлінського консультування, яка має багато рівнів узгодження ключових моментів співпраці з урахуванням принципів менеджменту якості. Це дозволяє забезпечити зростання у клієнта ступеню задоволення результатами консультування. З іншого боку, наявність показників вимірювання ефективності послуги дозволить оцінити роботу консультанта якісно і кількісно. Врахування особливостей діяльності організації дозволить більш якісно побудувати систему навчання в організації, систему поточного контролю за результатами впровадження рекомендацій, що також вплине на ефективність співпраці. Дана модель має містити етап коригування, підтримки та шляхів покращення впровадження системи організаційної документації за участі працівників підприємства, навчання яких має стати неперервним процесом. Участь всіх зацікавлених сторін в реалізації консалтингової послуги спрямований на досягнення довгострокового

успіху та дозволить набутти динамічних конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Отже, консалтингові послуги спрямовані на розвиток людського потенціалу, на методологічне забезпечення сталого функціонування і розвитку підприємства, на становлення стратегічного управління та збалансування інтересів всіх учасників. В цілому, результати дослідження підтвердили гіпотезу щодо ефективності формування механізму використання інноваційного потенціалу консалтингу в стратегії підприємства. Обґрунтовано, що залучення кращих фахівців у вирішення проблем розвитку підприємства, формує передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та консультанта (накопичення досвіду).

Проведене дослідження змісту та особливостей розвитку консалтингових послуг дало змогу виділити ряд напрямків удосконалення ефективності й якості цих послуг:

- системне вибудовування комплексних проектів управлінського консультування, що охоплюють великі масиви організаційних змін;
- розробка індивідуальних консалтингових проектів з реалізацією всіх етапів управлінського консультування;
- здійснення самооцінки ефективності проектів управлінського консультування та оцінювання ефективності (в розрізі показників та інтегральну, якісну та кількісну), яку досягло підприємство завдяки консультуванню;

Сучасний бізнес активізує вимоги до себе та ринковим інфраструктурам, у тому числі, консалтингу, який вимушений внутрішньо змінюватися, також. Трансформаційні процеси можуть викликати й революційні інноваційні підходи в ході реалізації консультативної діяльності, що робить їх конкурентні переваги динамічнішими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Avanesov, E. K. (2005). Samootsenka organizatsionnogo protsessa kompanii i SMK [Self-assessment of the organizational process of the company and the QMS]. *Metody menedzhmenta kachestva, 1*, 133–135 (in Russian)
[Аванесов, Е. К. (2005). Самооценка организационного процесса компании и SMK. *Методы менеджмента качества, 1*, 133–135].

2. Verba, V. A. (2010). Strukturna konfiguracyia vitchyznianooho rynku konsal'tynhovykh posluh [Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, 683, 49–54 (in Ukrainian)
[Верба, В. А. (2010). Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 683, 49–54].
3. Verba, V. A. (2011). *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiiia, orhanizatsiia, rozvytok* [Management consulting: concept, organization, development]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)
[Верба, В. А. (2011). *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток*. Київ: КНЕУ].
4. Litovchenko, M. V. (2011). Mekhanizm formirovaniya effektivnoy modeli upravlencheskogo konsultirovaniya [The mechanism for the formation of an effective model of management consulting]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta*, 4, 67–72 (in Russian)
[Литовченко, М. В. (2011). Механизм формирования эффективной модели управленческого консультирования. *Вестник Российского государственного гуманитарного университета*, 4, 67–72].
5. Litovchenko, M. V. (2011). Innovatsionnyy podkhod v formirovanii effektivnoy modeli upravlencheskogo konsultirovaniya [An innovative approach to building an effective management consulting model]. *Kreativnaya ekonomika*, 12, 16–21 (in Russian)
[Литовченко, М. В. (2011). Инновационный подход в формировании эффективной модели управленческого консультирования. *Креативная экономика*, 12, 16–21].
6. Kazmina, I. V. (2017). Osobennosti vzaimodeystviya vnutrennikh i vneshnikh konsultantov v protsesse upravlencheskogo konsultirovaniya [Features of the interaction of internal and external consultants in the process of management consulting]. *Innovatsionnaya nauka*, 4 (in Russian)
[Казьмина, И. В. (2017). Особенности взаимодействия внутренних и внешних консультантов в процессе управленческого консультирования. *Инновационная наука*, 4].
7. Kubr, M. (1992). *Upravlencheskoye konsultirovaniye* [Management consulting]. Moscow: Interekspert (in Russian)
[Кубр, М. (1992). *Управленческое консультирование*. Москва: Интерэксперт].
8. Makkkhem, K. (1999). *Upravlencheskiy konsalting* [Management consulting]. Moscow: Delo i servis (in Russian)
[Маккхем, К. (1999). *Управленческий консалтинг*. Москва: Дело и сервис].
9. Makarova, Zh. A. (2013). Upravlencheskoye konsultirovaniye kak professionalnaya deyatelnost [Management consulting as a professional activity]. *Fundamentalnyye issledovaniya*, 10(5), 1107–1111 (in Russian)
[Макарова, Ж. А. (2013). Управленческое консультирование как профессиональная деятельность. *Фундаментальные исследования*, 10(5), 1107–1111].
10. Finahina, O. (2009). *Upravlinske konsultuvannia* [Management consulting]. Donetsk: DonIZT (in Ukrainian)
[Фінагіна, О. (2009). *Управлінське консультування*. Донецьк: ДонІЗТ].
11. Bezkrivnyi, M. F., Kropyvko, M. F., Palekha, Yu. I., & Ishchenko, T. D. (2015). *Upravlinskyi konsal'tynh* [Management consulting]. Kyiv: Lira-K (in Ukrainian)
[Безкровний, М. Ф., Кропивко, М. Ф., Палеха, Ю. І., & Іщенко, Т. Д. (2015). *Управлінський консалтинг*. Київ: Ліра-К].
12. Uikkhem, F. (2006). *Konsalting v upravlenii proyektami* [Project management consulting]. Moscow: Delo i servis (in Russian)
[Уиккхем, Ф. (2006). *Консалтинг в управлении проектами*. Москва: Дело и сервис].
13. Sheyn, E. (2008). *Protsess konsaltinga* [Consulting process]. Saint-Petersburg: Piter (in Russian)
[Шейн, Э. (2008). *Процесс консалтинга*. Санкт-Петербург: Питер].

14. Shiffman, S. (2004). *Rukovodstvo konsultanta. Kak nachat i razvivat svoye delo* [Consultant guidance. How to start and develop your own business]. Moscow: NIRRO (in Russian)
[Шиффман, С. (2004). *Руководство консультанта. Как начать и развивать своё дело*. Москва: НИРРО].