

DOI 10.36074/25.12.2020.v1.16

НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Лозовський Олександр Миколайович

канд. екон. наук., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Корнійчук Альона Сергіївна

здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та права
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УКРАЇНА

У статті розглянуто сутність управлінського консультування. Акцентовано увагу на консультуванні, як особливій сфері послуг і складовій частині ринкової економіки. Визначено ключові передумови розвитку управлінського консультування, його характерні риси та обов'язкові елементи. Досліджено сучасний світовий досвід розвитку консалтингу як напрямку менеджменту з вирішення конфліктів інтересів.

Ключові слова: управлінське консультування, клієнт, консультант, консалтинг, консультаційна підтримка, консультаційна послуга.

В сучасних умовах господарювання управлінське консультування є особливою сферою послуг і складовою частиною інфраструктури ринкової економіки. Це важлива професійна діяльність, що допомагає керівникам аналізувати і вирішувати практичні завдання, пов'язані не тільки зі станом і стратегічним розвитком підприємства, але й переймати новітні досягнення вітчизняного і зарубіжного досвіду. Поступовий розвиток управлінського консультування в Україні свідчить про важливість і необхідність підготовки відповідних фахівців вищої кваліфікації для надання професійних послуг у цій сфері.

Особливої уваги заслуговують праці зарубіжних і вітчизняних науковців щодо сутності та стану розвитку управлінського консультування, зокрема: В.І. Алешникової, В.А. Верби, О.П. Посадського, В.Ш. Рапопорта, О.К. Трофимової, Р.К. Юксвярава, І.В. Гонтарева, Б.Г. Шелегеда, М.Л. Гончарова, О.В. Шпак та ін. Але питання розкриття специфічних деталей з практики управлінського консультування були і залишаються актуальними на сьогоднішній день та потребують подальшого дослідження.

Метою даного дослідження є визначення особливостей управлінського консультування в менеджменті вітчизняних підприємств за умов нестабільного соціально-економічного розвитку країни.

Консультування з питань управління, або управлінське консультування, визнано важливою професійною діяльністю, що допомагає менеджерам аналізувати та вирішувати практичні завдання, а також використовувати новітній досвід. Численні приватні компанії та громадські організації в промислово розвинених країнах користуються такими послугами, окремо чи в сукупності, з підвищення кваліфікації, вивчення тенденцій розвитку ринку, рівня та методів реалізації власної пропозиції в окремих регіонах на основі формування ефективних систем управління господарюючими суб'єктами [1].

Управлінське консультування сьогодні виступає у ролі інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні і незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Найбільш повне визначення бізнесконсалтингу, на наш погляд, полягає у площині забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази [2, с. 66].

Організація, що потребує консультаційної підтримки, називається клієнтом. Цей термін стосується, як організації в цілому, так і її керівника, який запросив консультанта. Консультант з управління (чи з організаційного розвитку) виступає у ролі спеціаліста, здатного впливати на окрему особу, групу або організацію в цілому, але він не має в ній безпосередньої влади. Її має тільки керівник, і саме він відповідає за діяльність організації, яку консультують, зокрема і за впровадження пропозицій консультанта. Якщо консультант з управління бере на себе всю відповідальність за зміни в організації, то він діє як менеджер. Мета консультанта досконало вивчити проблему, стан речей в організації відносно яких буде надана відповідна консультація. Результатом запропонованих дій повинно стати підвищення ефективності системи господарювання, ліквідація, чи пом'якшення, негативного впливу ринкових факторів на діяльність підприємства, вихід з кризи, зменшення конфліктних ситуацій тощо [5].

Можна виділити наступні причини залучення консультантів в організацію:

- поточна завантаженість менеджерів фірм, що перешкоджає їм самостійно вирішувати глобальні проблеми розвитку та оцінювати кризові проблеми компанії на сучасному рівні знань;
- прагнення одержати оцінку того, що робиться в організації, незалежними об'єктивними експертами;
- необхідність постійного підвищення ефективності виробництва та бізнесу в умовах жорсткої конкуренції та ускладнення управлінських проблем;
- відсутність чіткої та ефективної системи інформаційного забезпечення в галузі правового та економічного регулювання;
- інтеграція в світове економічне товариство, інтернаціоналізація вимог та стандартів;
- необхідність ініціювання змін в організації;
- подолання стереотипів у вирішенні існуючих проблем;
- навчання персоналу новим управлінським технологіям;
- подолання кризи, якщо вона настає в організації, ідентифікація проблем та надання виконавчої допомоги для їх вирішення.

В свою, чергу основними елементами управлінського консультування повинні стати:

- дослідження та аналіз ринку: діагностика попиту, оцінка конкурентоспроможності підприємств, вдосконалення ринкових інструментів впливу на господарську діяльність;
- розробка стратегії розвитку: оцінювання впливу макро- та мікрооточення, загроз та можливостей, слабких та сильних сторін діяльності підприємства з наступним обґрунтуванням основних напрямків розвитку підприємства, галузей, держави, управлінського сектору, окремих фахівців;

- фінансовий менеджмент: кредитоспроможність, фінансовий стан, прибутковість, рентабельність, ліквідність, ділова активність;
- підготовка та експертиза інвестиційних та інноваційних проектів з оцінкою реальності впровадження, ефективності, ризиків та невизначеності;
- управління виробництвом: продуктова стратегія, стратегія збуту, ресурсоефективність та вимоги до ефективної організації підприємства;
- управління маркетингом: оцінка ринкового середовища, каналів збуту, співвідношення маркетингової діяльності до ресурсів та вимогам ринку;
- управління виробництвом: впровадження новітньої техніки та інформаційних технологій в автоматизацію виробничих процесів, удосконалення організації робочих місць та виробничого середовища;
- управління персоналом: оцінка кадрової політики, мотивація, комунікаційні зв'язки, соціально-психологічний клімат;
- інформаційні технології: допомога у впровадженні програмних комп'ютерних продуктів та моніторинг процесу автоматизації діяльності підприємства [6, с. 87].

За рахунок наукового та технічного прогресу в системі інструментарію консалтингу свого новітнього відображення набувають наступні наукові підходи.

1. Системний підхід. Він набуває новітнього відображення перш за все за рахунок комплексного використання таких знань, як економіка, менеджмент, соціологія, математика, інформатика та їхнє внутрішнє галузеве різноманіття; визнання неможливості напрацювання глибинної теорії та методології лише у вузькому колі знань; а також за рахунок визначення кожної ситуації, що досліджується, в системному баченні та складності сучасних управлінських дій з визначенням можливих наслідків.

2. Аналітичний підхід, що має широке визначення та відображення в діяльності з питань управління, формує засади вивчення процесів на підставі дослідження проблем, історії розвитку процесів та явищ, об'єктивності, логіки дій, послідовності вивчення інформації, руху від складного до спрощеного, напрацювання альтернатив тощо.

3. Інтеграційний підхід, що отримує свою реалізацію за рахунок поглиблення взаємодії та взаємопроникнення між «теорією та практикою»; такими сферами, як державне-галузеве-регіональне управління; управління підприємствами різних галузей та видів діяльності тощо.

4. Стратегічний підхід, що є орієнтованим на перспективне бачення та розвиток як теорії та практики, так і самого складного сучасного ринкового середовища. Передбачає поширення стратегії як на планування, так і усі інші функції – контроль, мотивацію, організацію тощо.

5. Творчий підхід, тому що кожна ситуація в консультуванні є неповторною, фактично відсутні стандарти та уніфікація в прийнятті рішень та регулюванні складних, проблемних питань.

6. Культурно-комунікаційний підхід, який передбачає, що в центрі парадигми відносин є людина та її інтелектуальний потенціал, врахування одночасного напливу національної культурної ідентичності та крос-культурності менеджерської діяльності.

7. Ринковий підхід, який передбачає стійкий попит та бажання з боку фірм, окремих підприємців на нарощення ефективності та результативності діяльності, мінімізацію витрат діяльності, зростання продуктивності праці на підставі свободи дій. Такий підхід визнає пріоритетність та первинність потреб і зацікавленості клієнта.

8. Концептуальний підхід, який формує наявність мети, завдань, принципів, інструментарію діяльності та наявності результатів в кожній послугі, у вирішенні кожної проблеми або конфлікту.

9. Ситуаційний підхід, який передбачає пріоритетність методів, інструментів, підходів до оцінки ситуації та знаходження технології вирішення конфліктів. В загальному розумінні управління визначається ситуацією. Стрімкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі формують ситуації, коли не існує єдиного відповідного до наявного стану методу управління. Найефективнішим визнається той, що є інформаційно адекватним та відповідає управлінській проблематиці [4, с. 91].

Управлінське консультування для того, щоб воно було дієвим та ефективним повинно ґрунтуватись на дотриманні наступних основних принципів [3, с. 137].

1. Професіоналізм. Консультант з управління набуває не лише знань, а й навичок спілкування з персоналом, практичного досвіду з виявлення проблем організації, вироблення рекомендацій щодо вирішення проблем організації, сприяння їх впровадженню, планування змін, подолання опору змінам, навчання клієнта тощо. Менеджери організацій клієнтів у принципі також могли б здобути подібні знання та досвід, однак обмежені можливості спілкування з персоналом інших організацій, по суті, стають на перешкоді цьому.

2. Дорадчий характер. Це означає, що консультанти з управління залучаються не для того, щоб керувати організацією або приймати делікатні рішення від імені менеджерів. Вони - радники і не мають безпосередньої влади приймати рішення про зміни чи втілювати їх у життя. Вони відповідають лише за якість і завершеність поради. Консультант з управління повинен запропонувати не один, а кілька варіантів порад, до того ж у правильний спосіб, потрібній особі і в потрібний час - у цьому його майстерність.

3. Незалежність. Консалтинг - незалежна консультативна служба. Консультант повинен об'єктивно оцінювати будь-яку ситуацію, пропонувати чесні і обґрунтовані рекомендації виключно в інтересах організації клієнта. Для цього необхідна фінансова, адміністративна і політична незалежність консультанта від клієнта.

За кордоном є багато прикладів успіху, коли кращі в світі консультанти з управління рятували компанії, що стояли перед банкрутством, або повертали до життя фірми, які знаходились на останньому етапі життєвого циклу. Таким чином, створено міф про те, що за допомогою консультування можна вирішити будь-яку складну управлінську проблему. Однак це лише міф.

Для досягнення успіху необхідне не тільки бажання пошуку нових форм і методів підвищення ефективності роботи своєї організації, а й тісна співпраця, взаємодія з консультантом з управління. У випадку, коли цього не вдається зробити, проблеми замовника залишаються не вирішеними, а фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність та життєздатність на ринку викликають серйозного занепокоєння.

Отже, процес становлення та стрімкого розвитку бізнес-консультування в Україні багато в чому пов'язаний з масовою приватизацією, формуванням ринкової інфраструктури, загостренням конкуренції на ринку. Виступаючи діяльністю по наданню консультативних послуг за контрактом, спеціально підготовлені кваліфіковані фахівці допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, визначити ступінь їх значущості в досягненні мети організації, встановити ступінь необхідності, часові обмеження та затрати по їх

ліквідації. Набуваючи все більшої популярності консалтинг виступає потужним інструментом реінжинірингу бізнес-процесів, потребує використання інтелектуального ресурсу, спроможний суттєво підвищити результативність управлінських процесів і процедур.

Список використаних джерел:

- [1] Верба, В. (2017). *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія*. Київ: КНЕУ.
- [2] Гонтарева, І.В. (2017). *Управління консалтинговою діяльністю*. Харків: Видавництво ХНЕУ.
- [3] Гончарова, М. Л. (2019). *Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку*. Актуальні проблеми економіки. № 2.
- [4] Прокопенко, И. (2018). *Управленческое консультирование как услуга*. Проблемы теории и практики управления № 5.
- [5] Фінагіна, О. (2017). *Управлінське консультування: навчальний посібник*. Київ.
- [6] Шелегеда, Б.Г. (2013). *Основи управлінського консультування: навчальний посібник*. Донецьк.