

Олена С. Левіщенко (Національний транспортний
університет, м. Київ, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

У статті проаналізовано рівень організації механізму управлінського консалтингу різних країн світу на прикладі дорожньо-будівельної галузі України. Дослідження ґрунтується на теоретичних напрацюваннях, присвячених оцінюванню взаємодії різних форм управлінського консалтингу. Наведено й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення механізму управлінського консалтингу на підприємствах дорожньо-будівельної галузі України.

Ключові слова: управлінський консалтинг, механізми консалтингу, консалтингова діяльність.

Рис. 2. Літ. 12.

Елена С. Левіщенко (Национальный транспортный
университет, Киев, Украина)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

В статье проведен анализ уровня организации механизма управленческого консалтинга разных стран мира на примере дорожно-строительной отрасли Украины. Исследование основывается на теоретических наработках по оценке взаимодействия различных форм управленческого консалтинга. Проведены и обоснованы предложения по совершенствованию механизма управленческого консалтинга на предприятиях дорожно-строительной отрасли Украины.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, механизмы консалтинга, консалтинговая деятельность.

Olena S. Levishchenko (National Transport University, Kyiv, Ukraine)

IMPROVING THE MECHANISM FOR MANAGERIAL CONSULTING ORGANIZATION

The article carries out the analysis on the level of mechanism organization for managerial consulting in the countries around the globe; the case study on the road construction industry in Ukraine is offered. The study is based on the theoretical works concerning the evaluation of interaction between various forms of managerial consulting. Suggestions on the improvement of the managerial consulting mechanism for the road construction industry of Ukraine are presented and well grounded.

Keywords: managerial consulting; consulting mechanisms; consulting activities.

Постановка проблеми. За сучасних умов фінансової кризи індустрія управлінського консультування – це багатомільярдний бізнес. Розвиток сфери послуг консалтингу тісно пов'язаний з розвитком управлінської практики та ідеології. Коли у фірмі змінювалась роль менеджерів, то змінювався тип послуг, які надавали консалтингові компанії. Зміни в галузі консультування не були радикальними й очевидними, тому що різні компанії змінювались по-різному залежно від застосовуваних підходів.

Галузь управлінського консалтингу стала важливою частиною економіки всіх розвинених країн. Від зародження цієї галузі в суспільстві існували різні

погляди на зовнішніх консультантів. З часом багато організацій були змушені визнати, що залучення зовнішньої допомоги має позитивний вплив на їхню діяльність. За час свого існування як професійної галузі радикально змінилися проблеми, які вирішували консультанти з консалтингу, а також наукові підходи, якими вони користувались у своїй роботі. У той же час потрібно визначити, які чинники впливали на формування і динамічну зміну філософії консалтингу різних поколінь; що призвело до занепаду одних підприємств і до процвітання інших; що сприяє тому, що консалтинг залишається важливим чинником впливу на економіку багатьох держав, а багато підприємств не уявляють свого існування без підтримки з боку консультантів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Невирішені раніше частини загальної проблеми. Дослідженню чинників впливу на розвиток консалтингу різних поколінь і проблемі еволюції консалтингової діяльності присвячені праці зарубіжних вчених: Е. Абрахамсон [7], В. Алешнікова [1], А. Бежанян [2], Б. Ернст [9], Л. Інгол [9], А. Кайзер [9], М. Кіппінг [10; 11], А. Кіркпатрік [11], К.Д. МакКенна [12] та інших. У дослідженнях розглянуто різні чинники, що впливали на становлення консалтингу, та причини набуття ним широкої популярності серед компаній різних розмірів і типів. Деякі дослідження пов'язують розвиток консалтингу зі змінами у світовій економіці, тобто поява і поширення консалтингу є прямим наслідком зміни корпоративного попиту й потреб, пов'язаних зі зміцненням конкурентного становища. В інших дослідженнях стверджується, що консультанти штучно створювали попит на свої послуги, запроваджуючи час від часу нові управлінські ідеї або «тенденції». Використовуючи страх управлінців перед невизначеністю, консультанти перетворили їх на «маріонеток», чим і забезпечили собі процвітання на багато років. Деякі дослідження здійснені на основі аналізу літературних джерел, інші ж – на практичній діяльності консалтингових фірм, що дало змогу побудувати адекватну модель появи й розвитку сфери консалтингових послуг.

Зараз в Україні спостерігається значне падіння активності суб'єктів господарювання, так само і падіння господарської активності підприємств дорожньо-будівельної галузі. За період 2000–2013 рр. частка інноваційно активних підприємств у дорожньо-будівельній галузі зменшилася з 18% до 13,8%, питома вага підприємств, що впроваджували інновації на основі зовнішнього консультування – з 14,8% до 11,5%, частка інноваційної продукції за рахунок такого зовнішнього консультування у загальному обсязі проведених дорожньо-будівельних робіт – з 7% у 2002 р. до 3,8% у 2012 р. [5]. Для порівняння в країнах ЄС рівень інноваційної активності таких підприємств при залученні ідей від зовнішнього консультування в середньому становить 51% [4].

Метою дослідження є спроба удосконалити механізм управлінського консалтингу підприємств дорожньо-будівельної галузі України.

Основні результати дослідження. Існують різні підходи до розподілу процесу надання консалтингових послуг на етапи [1–3; 6]. Узагальнюючи їх, можна виокремити такі:

- діагноз проблеми;
- розробка консультаційних пропозицій;
- впровадження змін.

Найбільш глибоких теоретичних і практичних знань потребує другий етап консультаційного проекту: розробка консультаційних пропозицій, оскільки вони відображають шляхи вирішення поставленої проблеми.

Розробка консультаційних пропозицій має включати 4 основні розділи:

- технічний, що містить опис проблеми, визначення основних цілей і завдань, планування ресурсів тощо;
- штатний, де зазначаються імена та посади консультантів;
- кваліфікаційний, що має на меті довести до відома клієнта інформацію про коротку історію консалтингової компанії, її клієнтів і найвідоміші проекти, а також про рівень кваліфікації консультантів;
- фінансовий розділ містить відомості, пов'язані з проектним кошторисом.

Найбільш вагомим та інформативним для розуміння сутності консалтингової послуги, що пропонується клієнту, є технічний розділ. Розглянемо більш детально на конкретному прикладі схему розробки технічного розділу для підприємств дорожньо-будівельної галузі.

Припустимо, що існує підприємство А дорожньо-будівельної галузі, яке діє на певному ринку вже досить тривалий час (більше 5 років). Важливою проблемою цього підприємства на сьогодні є постійна плінність кадрів. З метою її вирішення керівництво підприємства А запросило консалтингову компанію. Оскільки у практиці консалтингу не існує чітко визначеної структури технічного розділу, то варто завжди виділяти у ньому 5 таких підрозділів:

- 1) опис проблеми;
- 2) визначення цілей і засобів їх реалізації;
- 3) планування заходів і ресурсів;
- 4) вибір моделі консультування та визначення ролей;
- 5) графік виконання завдання.

Розглянемо зміст кожного з підрозділів детальніше.

1. Опис проблеми. Для опису проблеми представники консалтингової компанії мають провести ретельний аналіз причинно-наслідкових зв'язків, що призвели до виникнення досліджуваної проблеми. Близько 34% українських консалтингових компаній з цією метою використовують структурний аналіз, базовим завданням якого є дослідження характеристик системи через виокремлення підсистем різного рівня і встановлення зв'язків між ними та всередині підсистем. Для цього пропонується використовувати один з найбільш ефективних методів структурного аналізу – діаграму Ішикави.

Діаграма Ішикави (cause-effect diagram, fishbone diagram) – графічний інструмент, який можна використовувати для аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Аналізуючи проблеми, консультант визначає гіпотетично (а згодом перевіряє на практиці) можливі слабкі сторони в діяльності підприємства, що призвели до їх появи. В даному дослідженні проблемою фірми-клієнта є постійна плінність кадрів. Існують різні підходи до пояснення явища плінності кадрів, які, узагальнюючи, можна звести до недостатньої розвиненості таких систем:

- 1) застосування соціально-психологічних методів;
- 2) соціальних пільг і гарантій;

- 3) матеріально-грошового стимулювання;
- 4) організації праці;
- 5) менеджменту.

Кожна з цих систем включає комплекс елементів, відсутність або невідпрацьованість яких певною мірою сприяє поглибленню основної проблеми. Для підприємств дорожньо-будівельної галузі слід виділити такі основні: усвідомлення працівником значення своєї праці, здорова конкуренція, започаткування традицій корпоративної культури, згуртованість, ціннісно-орієнтована єдність, цікавість і немонотонність роботи; серед компонентів системи соціальних пільг і гарантій – наявність службового авто, оплата відпустки, наявність ясел і дитсадків, забезпечення пільговим житлом, оплата проїзду на роботу тощо; в системі матеріально-грошового стимулювання слабкими ланками можуть виступати штатний розклад, фонд оплати праці тощо; в системі організації праці – стан і забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, умови праці тощо; в системі менеджменту такими елементами є: стиль управління, методи менеджменту, організаційна структура, робота кадрового відділу тощо. На основі цих даних побудуємо діаграму Ішикави (рис. 1), відображаючи ті елементи названих систем, які виступають слабкими сторонами клієнта-підприємства дорожньо-будівельної галузі. Побудова діаграми Ішикави завершує перший підрозділ технічного розділу консультаційного проекту.

2. Розробка другого підрозділу полягає у визначенні цілей і засобів їх реалізації. На цьому етапі основним завданням консультанта є побудова дерева цілей, яке також будується на основі діаграми Ішикави. Побудоване дерево цілей показує, як основна мета консалтингового проекту (зниження плинності кадрів на підприємстві) досягається через проміжні цілі (формування ефективної системи стимулювання, підвищення якості організації виробничого процесу, забезпечення соціальних гарантій тощо). Таким чином, консалтингова компанія ставить собі за мету вирішення основної проблеми за рахунок подолання слабких сторін підприємства дорожньо-будівельної галузі та впровадження відповідної системи заходів.

3. Планування заходів і ресурсів. Згідно з визначеними на другому етапі цілями, третій підрозділ містить детальний опис розроблених заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Консалтингова компанія розробляє систему заходів, визначаючи терміни їх виконання, виконавців, інформаційні, матеріальні та фінансові ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

4. Вибір моделі консультування та визначення ролей.

Як видно з рис. 2, від вибору моделі консультування залежить рівень втручання консультанта на всіх етапах консалтингового проекту. Так, якщо при виборі моделі «Експерт-клієнт» залучення консультантів відбувається лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, а їх реалізацію та попередню діагностику проблеми клієнт проводить самостійно, то при використанні моделі «Лікар-пацієнт» обов'язки консультанта включають аналіз проблем, що існують на підприємстві, та розробку системи консультаційних заходів, відповідальність за впровадження яких повністю лежить на клієнті. Лише модель «Співробітництво» передбачає спільну роботу, а отже, і відповідальність консультанта та клієнта на всіх етапах консультаційного проекту.

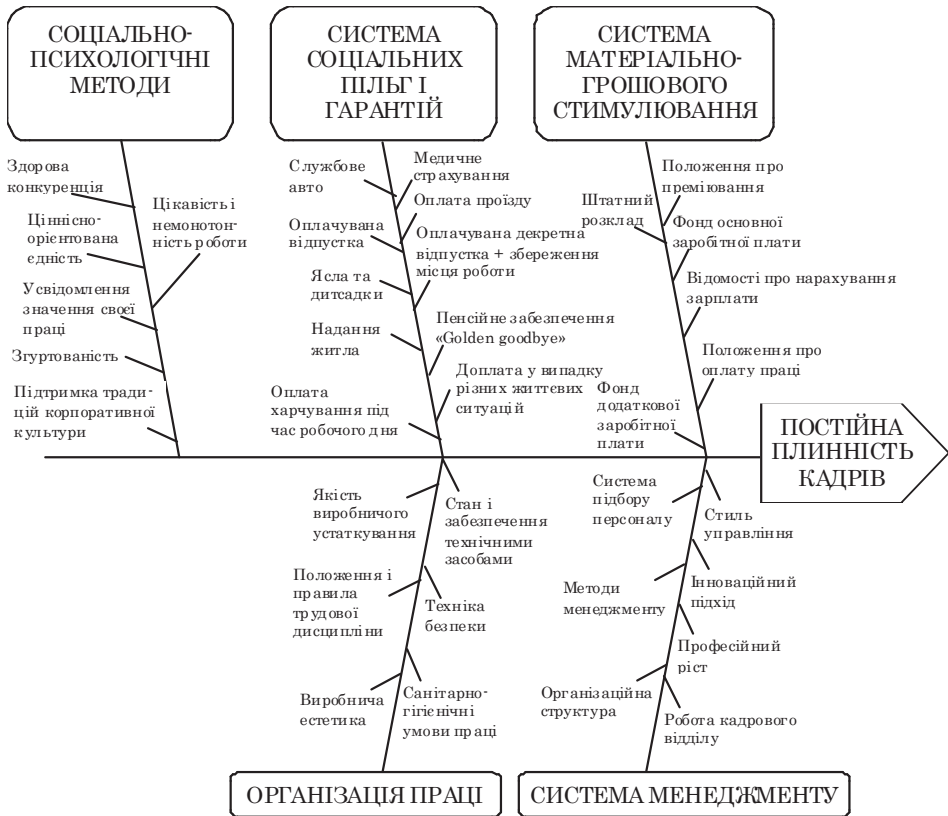


Рис. 1. Діаграма Ішикави для підприємств дорожньо-будівельної галузі, авторська розробка

Моделі консультування	Експерт-клієнт	Лікар-пацієнт	Співробітництво
Етапи консалтингового проекту			
Діагноз проблеми	Клієнт	Консультант	Клієнт + консультант
Розробка плану консультаційних заходів	Консультант	Консультант	Клієнт + консультант
Впровадження змін	Клієнт	Клієнт	Клієнт + консультант

Рис. 2. Моделі взаємовідносин консультанта і клієнта, авторська розробка

Стосовно консалтингової діяльності на підприємствах дорожньо-будівельної галузі, то на основі методики Ішикави пропонуємо такі етапи розроблення й апробації програми управлінського консалтингу на підприємствах дорожньо-будівельної галузі України:

- 1) визначення цілей і завдань внутрішнього управлінського консалтингу;
- 2) розробка критеріїв інтеграції консультанта в бізнес-процес;
- 3) розробка програми консультування;
- 4) розробка критеріїв оцінювання співробітників та внутрішнього консультанта;
- 5) розробка системи мотивації внутрішніх консультантів;

б) розробка нормативно-документального супроводження консультативної роботи всередині бізнес-процесів підприємства;

7) організація та проведення роз'яснювальних і пропагандистських заходів щодо запровадження ефективної внутрішньої консультативної діяльності;

8) консалтингові чинники комерціалізації інновацій на підприємствах дорожньо-будівельної галузі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Низька та ще й постійно спадаюча інноваційна активність підприємств дорожньо-будівельної галузі за рахунок використання ідей зовнішнього консультування в Україні свідчить про невирішеність комплексу соціально-економічних проблем інноваційного розвитку національної економіки за рахунок консультативної діяльності, зокрема проблеми комерціалізації інновацій при консультуванні. Комерціалізація інновацій при проведенні консультативної діяльності – це одна з найважливіших умов підвищення інноваційної активності економічних агентів ринкової економіки, оскільки підприємництво, у тому числі й інноваційне, орієнтоване на отримання прибутку. Це обумовлює необхідність, по-перше, надання результатам інноваційної діяльності товарної та капітальної форм для забезпечення продажу інноваційного продукту консультування, по-друге, системного підходу до цього процесу, що передбачає залучення до нього багатьох чинників, зокрема і зовнішнього консалтингу підприємств дорожньо-будівельної галузі. На жаль, роль зовнішнього консалтингу у комерціалізації інноваційного консалтингового продукту для підприємств галузі не отримала ще комплексного економічного обґрунтування, тому пропонується використовувати саме його. Інноваційний консалтинговий продукт, який може продаватися багатьма консалтинговими фірмами, може стати конкурентоспроможним продуктом і купуватись окремо чи у сукупності таких продуктів для проведення ефективної й економічно обґрунтованої модернізації підприємств дорожньо-будівельної галузі.

1. *Алешникова В.* Современные тенденции развития управленческого консультирования // Российский экономический журнал. – 1997. – №10. – С. 66–77.

2. *Бежанян А.* Становление и развитие сферы консалтинговых услуг в РФ, 2008 // www.armef.com.

3. *Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

4. *Инновационная экономика / А.А. Дынкин, Н.И. Иванова, Л.П. Грачев и др.* – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Наука, 2004. – 352 с.

5. *Інноваційна активність промислових підприємств (2000–2010 рр.)* // www.vn.ukrstat.gov.ua.

6. *Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / А.В. Громов, А.Д. Белявский, М.И. Кныш и др.; Под ред. М.И. Кныша.* – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.

7. *Abrahamson, E.* (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, Pp. 254–285.

8. *Cope, M.* (2000). *The Seven Cs of Consulting*. Financial Times/Prentice Hall, London.

9. *Ernst, B., Kieser, A.* (2002). In search of explanations for consulting explosion. In: Engwall, L., Sahlin-Anderson, K. *The expansion of management knowledge: carriers, flows, and sources* (Pp. 47–73). Stanford, CA: Stanford University Press.

10. *Kipping, M.* (2003). The evolution of management consultancy: its origins and global development. In: Curnow, B., Reuvid, J. *The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide* (Pp. 21–33). London: Kogan Page Publishers.

11. *Kipping, M., Kirkpatrick, I.* (2005). The development of the management consultancy business: a co-evolution perspective. Cambridge.

12. *McKenna, C.D.* (2006). The world's newest profession. Management consulting in twentieth century. New York: Cambridge University Press. 370 p.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Маркетинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка, д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2011. – 632 с. Ціна без доставки – 140 грн.

Має гриф підручника від МОН України.

У підручнику в концентрованому вигляді викладено зміст усіх нормативних дисциплін по спеціальності «Маркетинг». По кожній з дисциплін базового курсу пропонуються контрольні питання, тести, глосарій і література.

Для викладачів, майбутніх бакалаврів і магістрів, аспірантів, маркетологів-практиків, наукових працівників, а також для всіх, хто цікавиться сучасними технологіями маркетингу.

Зміст

- Розділ 1.** Базовий маркетинг
- Розділ 2.** Маркетинговий менеджмент
- Розділ 3.** Маркетингові дослідження
- Розділ 4.** Товарознавство
- Розділ 5.** Стандартизація і сертифікація продукції та послуг
- Розділ 6.** Поведінка споживача
- Розділ 7.** Логістика
- Розділ 8.** Маркетингова товарна політика
- Розділ 9.** Товарна інноваційна політика
- Розділ 10.** Маркетингова політика розподілу
- Розділ 11.** Інфраструктура товарного ринку
- Розділ 12.** Промисловий маркетинг

- Розділ 13.** Інформаційний маркетинг
- Розділ 14.** Маркетинг у банку
- Розділ 15.** Маркетинг послуг
- Розділ 16.** Інформаційні технології в маркетингу
- Розділ 17.** Міжнародний маркетинг
- Розділ 18.** Кон'юнктура світових товарних ринків
- Розділ 19.** Маркетингова цінова політика
- Розділ 20.** Маркетингова політика комунікацій
- Розділ 21.** Рекламний менеджмент
- Розділ 22.** Стратегічний маркетинг
- Розділ 23.** Комерційна діяльність посередницьких організацій
- Розділ 24.** Маркетинг персоналу