

Людмила ГАВРИЛЮК-ЄНСЕН

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу,
декан Україно-Нідерландський факультету економіки та менеджменту,
Тернопільський національний економічний університет

Ірина СПІЛЬНИК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічного аналізу і статистики,
Тернопільський національний економічний університет

СУЧАСНІ КОНСАЛТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ РЕСУРС В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Розглянуто роль управлінського консультування у розробці та використанні сучасних інструментів менеджменту для вирішення актуальних проблем бізнесу. Висвітлено основні сучасні тенденції вибору концепцій та інструментарію управління.

Ключові слова: управлінське консультування, консультаційні продукти, управлінські технології, консалтингові інструменти, управління змінами.

Невід'ємною інфраструктурною складовою сучасного бізнесу є управлінське консультування, яке за останні десятиліття стало потужною сферою економіки багатьох країн, посиливши свою роль у світовому бізнес-середовищі та розширивши присутність на ринку. Визначальна роль консультування у сучасній економіці, на наше переконання, пов'язана передусім із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою ефективного використання їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації необхідних ресурсів для управління змінами.

В умовах глобалізації та економічної нестабільності керівники бізнес-структур в усьому світі все частіше зустрічаються з проблемами, які характеризуються принциповою новизною та вимагають прийняття нестандартних рішень, і тому передбачають застосування новітніх інструментів управління для їх вирішення. Адже нагальні завдання підвищення доходів, впровадження інновацій, забезпечення зростання якості, підвищення ефективності спонукають управлінців здійснювати пошук відповідних шляхів для досягнення бажаного результату. Як свідчить практика, на сьогодні власні знання та минулий досвід топ-менеджерів не завжди дозволяють досягти бажаного рівня ефективності управління змінами. Залучення ззовні «інтелектуальної підтримки» управлінських рішень стало поширеною практикою не тільки для транснаціональних корпорацій – світових лідерів бізнесу, але й для українських компаній [1].

Кардинальні зміни умов функціонування бізнесу позначилися на формах і методах роботи консультантів, на принципах їхньої співпраці з клієнтськими організаціями, консалтингових продуктах, механізмах впливу управлінського консультування на розвиток бізнес-середовища. Саме управлінське консультування, якому притаманні

системний і ситуаційний підходи при вивченні та вирішенні управлінських проблем організацій-клієнтів, спричиняє суттєвий вплив на формування та розповсюдження нових підходів, методів управління та перетворення їх на інтелектуальні активи.

Активний пошук джерел ринкової ефективності компаній призвів до появи значної кількості нових управлінських інструментів, які розробляються і активно застосовуються консалтинговими компаніями. Поряд з тим, існує проблема вибору відповідного інструменту, чи набору інструментів, адекватних управлінській ситуації, що виникла та потребує розв'язку.

Управлінське консультування за своєю природою є міждисциплінарним об'єктом дослідження, тому проблемам консалтингового обслуговування господарюючих суб'єктів, методам та технологіям, які при цьому використовуються, інструментарію, який пропонується до застосування, присвячені наукові праці фахівців у галузі теоретичної й прикладної економіки, соціології, психології, менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій.

Різноманітні аспекти консалтингової діяльності висвітлені у публікаціях зарубіжних та українських авторів, серед яких В. Алешнікова, Е. Бейч, О. Березний, С. Бісвас, О. Блінов, П. Блок, І. Боброва, Г. Бутирін, В. Верба, Р. Галферт, В. Гончарук, Ч. Грин, О. Гудима, В. Давиденко, Р. Джентл, Е. Добренькова, Л. Довгань, М. Зільберман, В. Зимін, М. Кіппінг, М. Книш, С. Козаченко, В. Коростельов, М. Коуп, Ю. Красовський, Ф. Кросман, Л. Кухлен, Ю. Лапигін, Карен Лі, Г. Ліппіт, Р. Ліппіт, Я. Лейман, Д. Мейстер, К. Макхем, Ю. Мороз, В. Новицький, О. Ольшевський, А. Посадський, Й. Пригожин, Ф. Стеєлле, Т. Решетняк, Д. Твітчелл, А. Тищенко, О. Трофімова, Ф. Уїкхем, С. Фомишин, Ф. Хміль, Ю. Чернов, С. Шиффман та ін.

Попри те, сучасні управлінські технології, методи та підходи, залишаючись у полі зору науковців, потребують системного теоретичного осмислення,

аналізу та розробки підходів до ефективного використання управлінського інструментарію, що постійно змінюється та розвивається і сам виступає ключовим ресурсом у проведенні змін.

Аналізуючи погляди науковців і практиків консалтингового ринку щодо необхідності розвитку управлінського консультування як потужної інфраструктурної складової бізнесу, зазначимо необхідність вивчення його ключових концепцій, технологій та інструментів. Ураховуючи методологічну та практичну значущість розвитку управлінського інструментарію, у межах цієї статті вважаємо необхідним висвітлити результати аналітичної оцінки ідентифікації та вибору його оптимального набору для забезпечення позитивного впливу управлінського консультування на функціонування бізнесу.

Більшість інновацій у практиці менеджменту з'являються як результат серйозних досліджень, наукової роботи, узагальнень досвіду функціонування компаній і організацій, процесів і результатів консультування. Тому фактично кожна ініціатива у практиці менеджменту за останні два десятиліття народилась у сфері консалтингу.

Саме консалтингові компанії створюють інформаційний простір для ознайомлення бізнес-спільноти з новими управлінськими інструментами і технологіями, активно використовуючи для цього презентацію нових консалтингових продуктів у публікаціях, поширення книг і статей, що висвітлюють досвід їх впровадження, популяризацію нових ідей на професійних конференціях, навчальних семінарах та тренінгах.

Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії сьогодні в Україні, є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і власне технологій управління (впровадження процесного і проектного управління, збалансованої системи показників, бюджетування тощо). Усі вони базуються на використанні різноманітних управлінських концепцій, моделей та методів.

Інструментарій, який використовують консультанти, за своїм змістом та суттю є комплексом методичних підходів, технологій та способів роботи з інформацією. Результативність діяльності консультанта безпосередньо залежить від володіння цим інструментарієм та від доречного його використання. Тобто основою конкурентної переваги консультантів є різноманітність методичного доробку, що постійно збагачується. Звичайно, інструменти консультування повинні бути адекватними завданням та цілям консультаційного проекту, стану організаційної культури компанії, національним та навіть мовним особливостям.

Окрім того, широке розповсюдження в консультуванні отримали методи, розроблені в соціології, економіці, психології, математиці, статистиці, аналізі та інших науках. До цих методів належать інтерв'ю, опитування, тестування, спостереження, групова робота, ділові ігри, експертні оцінки, мозкова атака, дерево цілей і т. д. Вони достатньо повно та глибоко висвітлені у спеціальній літературі.

Абсолютно закономірно, що у кожного консультанта є свій набір інструментів: методики, моделі і підходи, що дозволяють швидко

ідентифікувати проблему клієнта і знаходити шляхи її вирішення. Цей набір формується роками, через особистий практичний досвід, через аналіз чужого досвіду, дискусії та спостереження.

Серед управлінських інструментів, на думку зарубіжних експертів, вже багато років затребуваними залишаються методика портфельного аналізу, автором якої виступила Boston Consulting Group; модель п'яти конкурентних сил М. Портера та розроблений ним же аналіз ланцюга створення цінності; збалансована система показників, яку запропонували в якості маршрутної карти реалізації стратегії підприємств Д. Нортон і Р. Каплан. Окрім того, добре освоєними є і такі методи та моделі як позиціонування, PEST аналіз, SWOT аналіз, матриця Ansoff, сегментація тощо.

Як свідчить практика, кращі інструменти управління є ключем до виживання у нестабільні часи та незмінно приносять користь в управлінні змінами за умови їх умілого використання. До таких високоефективних інструментів фахівці зараховують бенчмаркінг, стратегічне планування, формування місії та візії [6].

Використовуючи бенчмаркінг як дієвий інструмент для визначення становища компанії у порівнянні з іншими подібними за розмірами та/або сферою діяльності організаціями, останні проводять безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть бізнес-організацію до досконалішої форми.

Стратегічне планування передбачає довгострокове планування на основі проміжних цілей, це всеосяжний процес визначення того, чим повинен стати бізнес і як розподілити ресурси для досягнення цієї мети.

При формуванні місії та візії відбувається кодифіковане визначення природи бізнесу компанії, цілей, підходів та бажаної позиції в майбутньому.

Як уже зазначалося вище, динамічна зміна середовища та умов функціонування бізнесу викликає появу якісно нових проблем, а це стимулює розробку нових методів, методик, підходів. Весь цей інструментарій створюється цілеспрямовано для розв'язку конкретних задач управління змінами та стає відомим завдяки його використанню та передачі клієнту в процесі навчання та спільної роботи при розв'язку управлінських проблем.

Зупинимось на деяких інструментах, які нещодавно виникли, завоювали авторитет та набули широкого розповсюдження. Для цього звернемося до результатів досліджень, проведених одним з лідерів світового консалтингового ринку компанією Bain&Company, об'єктом яких є використання підприємствами управлінських інструментів протягом останніх двадцяти років, а також ефективність та дієвість застосовуваних ними управлінських концепцій [6].

Так за рейтингом популярності до топ-десятки управлінських інструментів 2011 року увійшли (табл. 1): бенчмаркінг; стратегічне планування; формування місії та візії; управління стосунками з клієнтами; аутсорсинг; збалансована система показників; ключові компетенції; управління змінами; стратегічні альянси; сегментація клієнтів.

Отрапляння до рейтингу того чи іншого інструменту відбувається на підставі його затребуваності вищим менеджментом. Релевантність вибору оцінюється декількома методами: доступно

Таблиця 1. Рейтинг популярності управлінських концепцій та інструментів у світі

Рейтинг популярності	Управлінські концепції та інструменти			
	2000 рік	2006 рік	2009 рік	2011 рік
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування	Бенчмаркінг	Бенчмаркінг
2	Формування місії та візії	Управління відносинами з клієнтами	Стратегічне планування	Стратегічне планування
3	Бенчмаркінг	Сегментація споживачів	Формування місії та візії	Формування місії та візії
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг	Управління відносинами з клієнтами	Управління відносинами з клієнтами
5	Клієнто-орієнтованість	Формування місії та візії	Аутсорсинг	Аутсорсинг
6	Стратегія зростання	Ключові компетенції	Збалансована система показників	Збалансована система показників
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг	Сегментація клієнтів	Ключові компетенції
8	Управління за результатами	Реінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів	Управління змінами
9	Сегментація споживачів	Сценарне планування	Ключові компетенції	Стратегічні альянси
10	Ключові компетенції	Управління знаннями	Злиття та поглинання	Сегментація клієнтів

інформацією щодо використання інструменту та тенденціям його використання; кількістю згадок у літературі; експертною думкою вищих керівників компаній та професорів провідних бізнес-шкіл, та нашою оцінкою.

З таблиці 1. ми бачимо, що за останні 12 років постійний пошук керівниками підприємств ефективних управлінських інструментів, адекватних економічній ситуації, активна апробація наукових концепцій у бізнесовій практиці призвели до серйозного їх оновлення.

На нашу думку, цікавим трендом 2011 року можна визнати той факт, що значна увага учасниками проведеного опитування була приділена інструментам стимулювання зростання бізнесу, які хоч і не потрапили до топ-10, але набувають усе більшої популярності. До них належать відкриті інновації, сценарне планування та оптимізація цін. І це не випадково, адже відкриті інновації дозволяють компаніям розширити джерела використання проривних технологій та продуктів; сценарне планування допомагає керівникам перевірити «що буде, якщо», щоб краще підготуватися до майбутніх викликів та мінімізувати ризики; оптимізація цін адресується до проблеми зростання цін на сировинні ресурси. Якщо ціни зростають, керівники не можуть бути впевнені в тому, які витрати вони реально можуть перекласти на споживачів, особливо в умовах економічної нестабільності. Коректне ж використання моделі оптимізації ціни допоможе їм визначити її оптимальну величину.

Прагнення до зростання також призводить до того, що топ-менеджери наважуються на використання новітніх інструментів, таких, зокрема, як соціальні медіапрограми, оскільки все більше компаній розуміють важливість засобів масової інформації. За допомогою онлайн-спільноти, такої як Facebook, сайтів мікроблогів, таких як Твіттер, та корпоративних веб-сайтів бізнес намагається зміцнити контакти і закріпити зростання лояльності співробітників, клієнтів і партнерів, вбачаючи в цьому запоруку своїх майбутніх успіхів.

Надзвичайно актуальною залишається проблема

вибору відповідного інструменту для ефективної організації роботи з управління змінами, яка може бути вирішена за умов дотримання наступних рекомендацій [7]:

- Перш ніж використовувати інструмент, необхідно знайти відповіді на запитання: як він працює? скільки буде коштувати його використання?, наскільки ним задоволені колеги з інших компаній? Заздалегідь з'ясувавши відповіді, можна мати реалістичні очікування і не припуститися очевидних помилок.
- Не потрібно плутати інструменти і стратегію. Інструменти - не цілі, вони лише допомагають у роботі.
- Для певного виду діяльності важливо обрати відповідний інструмент. Жоден інструмент не працює за будь-яких обставин.
- Жоден інструмент не вирішить усі проблеми. У менеджменті не існує універсальних законів.
- Необхідно побудувати комунікацію в компанії на всіх її рівнях, пояснюючи, як і чому використовується той чи інший інструмент, залучивши правильних людей та упевнившись, що вони розуміють важливість інструменту управління.
- Результати повинні бути вимірні. Для успіху потрібні відчутні цілі та постійний моніторинг.
- Кожен бізнес унікальний, інструменти повинні добиратися для конкретної організації.

Загалом дослідники, що ведуть науковий пошук у напрямку розробки та використання ефективних інструментів і механізмів управління змінами, демонструють значну різноманітність щодо принципів і методів їх формування та використання, взаємодії елементів управління з основними і допоміжними бізнес-процесами підприємства; механізмами впливу на формування інтелектуальних активів підприємства тощо.

Таким чином, сучасна практика функціонування успішних компаній свідчить, що значна частка лідерів бізнесу забезпечує утримання і посилення конкурентних позицій завдяки плідній співпраці з

консалтинговими компаніями.

Посилення ролі управлінського консультування у сучасному бізнесі сприяє зростанню різноманітності консалтингових послуг, їхньої якості та залученню до глобального ринку нових гравців як з боку клієнтських організацій, так і з боку консультантів.

Спільна діяльність менеджменту компаній з консультантами у пошуку напрямів і моделей розвитку сприяють появі прогресивних управлінських інструментів, що обумовлюють досягнення якісних незворотних змін, які забезпечують його сталий довгостроковий успіх.

Список літератури

1. Верба В. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації [Текст] / В. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – № 4, Т. 4, 2010. – С. 274-280.
2. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні [Текст] / В. М. Кремень // Формування ринкової економіки : збірник наукових праць. – 2008 - №19. - С. 108-116.
3. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг [Текст] : учеб. пособие. / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381с.
4. Тучик Т. Консалтинг по-українски [Текст] / Т. Тучик // Финансовый директор. – 2008. - №3.
5. Kubr, M. Management consulting: a guide to the profession [4 ed.] [Текст] / M. Kubr – Geneva: International Labour Organization –2002.
6. Rigby, D. Management Tools & Trends 2011/ D. Rigby, B. Bilodeau // [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www. bain. com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx](http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx)
7. Wickham, P. Management Consulting [3 ed.]. [Текст] / P. Wickham, L. Wickham – FT Prentice Hall, 2008. - 313p.

РЕЗЮМЕ

Гаврилюк-Енсен Людмила, Спільник Ирина

Современные консалтинговые инструменты как эффективный ресурс в управлении изменениями

Рассмотрена роль управленческого консультирования в разработке и использовании современных инструментов менеджмента для решения актуальных проблем бизнеса. Изложены основные современные тенденции выбора концепций и инструментария управления.

RESUME

Havrylyuk-Yensen Ljudmyla, Spil'nyk Iryna

Modern consulting tools as effective resource in change management

The role of management consulting in the development and use of modern methodological tools for solving actual problems of business management have been discussed. The up-date trends for selection of management concepts and instruments have been presented.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.