

УДК 332.12(477)

Забедюк М.С., к.е.н.

Луцький національний технічний університет

## ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

У статті розглянуто підходи до трактування поняття «управлінський консалтинг». Визначено переваги професійного консультування в сфері управління. Виділено характерні риси та основні напрями управлінського консалтингу.

**Ключові слова:** управлінський консалтинг, консультант, консалтингова компанія.

Zabedyuk M.

## CONTENTS AND MAIN ASPECTS OF MANAGEMENT CONSULTING

The article discusses different approaches to the interpretation of the concept of "management consulting". The advantages of a professional consulting in the field of management are defined. The features and main directions of management consulting are highlighted.

**Key words:** management consulting, consultant, consulting company.

Забедюк М.С.

## СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

В статье рассмотрены подходы к трактовке понятия «управленческий консалтинг». Определены преимущества профессионального консультирования в сфере управления. Выделены характерные черты и основные направления управленческого консалтинга.

**Ключевые слова:** управленческий консалтинг, консультант, консалтинговая компания.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вхідження вітчизняної економіки в світове господарство вимагає від сучасних суб'єктів господарювання трансформацій не лише на виробничому рівні, а й розуміння необхідності змін, пошуку нових моделей в управлінських процесах. Управлінський консалтинг і є тим інструментом, що покликаний допомогти керівникам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації бізнесу, підвищенні ефективності функціонування організації.

Управлінський консалтинг – вид консалтингу, що охоплює науково-професійну діяльність консультантів зі створення інтелектуальних продуктів та надання незалежних професійних послуг, що покликані допомогти управлінцям у реалізації організаційних цілей і завдань розвитку шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, упровадження змін і навчання [1].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню проблем розвитку управлінського консалтингу присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Верба, О. Довгий С. Козаченко, М. Кубра, В. Новицький, Т. Решетняк, М. Алвессон, М. Фергусон, Ф. Чернявська, Т. Амбустер, Б. Блумфілд, А. Даніелі, Н. Батлер, А. Гросс, С. Канбака, Т. Кларк, М. Мох, А. Старді, Б. Корноу, Р. Фінчман, С. Аппелембаум, Н. Ніколова та ін. Разом з тим, незважаючи на численні наукові доробки з проблематики управлінського консалтингу, глибшого дослідження потребують існуючі трактування та підходи до визначення поняття управлінського консалтингу.

**Цілі статті.** Цілями статті є дослідження основних підходів до визначення поняття «управлінський консалтинг», характерних рис та напрямів його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження основних аспектів розвитку управлінського консалтингу вимагає, насамперед, аналізу сучасних визначень поняття *управлінський консалтинг*. Поняття управлінського консалтингу є досить багатомисним. Так, Верба В.А пропонує розглядати управлінський консалтинг із різних аспектів: як функцію управління, вид професійної діяльності, підсистему менеджменту, наукову діяльність, форму підприємництва, метод удосконалення управління і розвитку організації, механізм впровадження інновацій [2].

Тейлор Ф., Гілберт Ф., Семпсон Е. сформували основні переваги наукового підходу до оптимізації процесів управління, а саме: підвищення продуктивності та ефективності роботи заводів, раціональна організація праці, скорочення витрат підприємства, зниження відходів [3].

Слід зауважити, що в період руйнування планової економіки науковці приділяли особливу увагу формуванню управлінського консалтингу, досліджуючи його багатогранність. Так, з одного боку, управлінський консалтинг розглядався як діяльність та професія, зміст якої є допомога керівникам у вирішенні їх проблем та у впровадженні досягнень науки та передового досвіду [4]. З іншого боку, управлінський консалтинг – певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства, результатом якого є здійснені на ньому організаційні зміни або проект їх впровадження [5].

На думку Єлмашева О.К. управлінський консалтинг – це ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки та передового досвіду [6].

Також, управлінський консалтинг пропонується розглядати як сервіс, що забезпечує клієнта незалежними та об'єктивними порадами, які надаються спеціалізованою компанією чи спеціалістом для ідентифікації та аналізу управлінських проблем з врахуванням можливостей компанії-клієнта [7].

Узагальнення основних підходів до визначення поняття «управлінський консалтинг» представлено в таблиці 1. На основі проведеного теоретичного аналізу, можна виділити такі основні підходи до трактування *управлінського консалтингу*:

- функціональний підхід;
- підприємницький підхід;
- експертний підхід;
- науковий підхід.

На основі вищенаведеного управлінський консалтинг пропонуємо розглядати як систему, що охоплює:

- науково-професійну та дослідницьку діяльність щодо оптимізації та вирішення проблем управління;
- процес створення консалтингових фірм (служб), що спеціалізуються на наданні кваліфікованої допомоги у сфері управління.

На думку вчених, консультанти з управління спроможні вирішувати більш ефективно, ніж керівники підприємств, певні задачі, основні з яких:

- проблема оптимізації діяльності працівників – формування системи показників діяльності таким чином, щоб враховувалися як особисті досягнення кожного окремого працівника, так і спрацьовував стимул на кінцевий результат колективної діяльності;
- формування (оновлення) маркетингової стратегії бізнесу – особливо необхідним є в тій ситуації, коли керівники малих чи середніх підприємств взагалі не мають даної стратегії;
- побудова ефективної системи управління – оптимізація розподілення цілей та завдань по всій ієрархії управління компанією;
- своєчасність реагування на можливість зміни бізнес – моделі;
- впровадження необхідних компанії змін в бізнес-моделі, маркетинговій стратегії, системі управління і т.д. [13].

Окрім цього, ефективність роботи консультантів забезпечується дотриманням таких основних принципів:

1. Компетентність – дотримання консультантом меж своєї професійної компетенції та, в той же час, постійне підвищення рівня компетентності своєї роботи. При цьому межі компетентності консультанта визначаються освітою, кваліфікацією й відповідним професійним досвідом.

2. Відкритість партнерських позицій у взаєминах із клієнтом. Консультант надає клієнтові інформацію про всі факти й дії, що зачіпають інтереси клієнта в процесі консультування.

3. Чесність. Консультант не бере участь у консультуванні протиправних дій своїх клієнтів або колег і не бере участь у застосуванні клієнтами несумлінних методів роботи.

4. Надійність. Дотримання консультантом узятих зобов'язань, підтвердження його репутації.

5. Об'єктивність і незалежність. Відсутність особистих інтересів і відносин у клієнтській компанії.

6. Конфіденційність. Консультант не розголошує інсайдерську інформацію клієнтської компанії [14].

У процесі консультування, окрім прямої послуги з вирішення певної управлінської проблеми, клієнтська компанія отримує:

доступ до нових знань і технологій у сфері управління;

## Підходи до визначення поняття «управлінський консалтинг»

Підходи	Зміст поняття «управлінський консалтинг»	Визначальна характеристика
<i>Функціональний підхід</i>	<p>Управлінське консультування (management consulting) - є видом консалтингової діяльності, який полягає у наданні незалежних та об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами підприємствам, організаціям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій [8]</p> <p>«Менеджмент-консалтинг» полягає у наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення та оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацій щодо відповідних заходів і допомоги у їх розв'язанні [9]</p>	Виявлення та вирішення управлінських проблем
<i>Підприємницький підхід</i>	Управлінський консалтинг - консультативна служба, яка працює на договірних умовах і надає послуги організаціям висококваліфікованими працівниками, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, пропонувати рекомендації для розв'язання цих проблем, а також за необхідності бере участь у реалізації прийнятих рішень [10]	Створення консалтингових служб
<i>Експертний підхід</i>	<p>Управлінський консалтинг – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень [11]</p> <p>Практична діяльність з реалізації консультантам професійних знань, навичок та вмінь, що спрямоване на виявлення та вирішення проблем клієнтської організації [13]</p>	Діяльність фахівців – консультантів з надання професійної допомоги в сфері управління
<i>Науковий підхід</i>	<p>Управлінський консалтинг – це комплекс знань, пов'язаний із науковим пошуком, виконанням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації [11]</p> <p>Менеджмент-консалтинг - це вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якого кваліфікований консультант на основі досліджень і аналізу організації-клієнта надає об'єктивні, незалежні і науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на вирішення проблем і використання потенціалу організації, що сприяє ефективному управлінню нею [12]</p> <p>Науково-дослідна та освітня діяльність, спрямована на підвищення ефективності та результативності організацій шляхом продукування та поширення нових знань в сфері управління організаціями [13]</p>	Науково-дослідницька діяльність щодо оптимізації та вирішення проблем управління

- набуття компетенцій вирішення управлінських проблем на різних етапах діяльності;

- підвищення ефективності стратегічної та оперативної діяльності компанії;
- досвід формування управлінської культури і т.д.

Враховуючи вищенаведене виділимо основні характеристики управлінського консультування:

- *професійність* - надання консалтингових послуг повинно забезпечуватися лише кваліфікованими консультантами;

- *інноваційність* – постійний пошук, розробка нових методів та способів виявлення та вирішення управлінських проблем;

- *об'єктивність* – неупередженість та незаангажованість консультантів в процесі співпраці з клієнтськими організаціями;

- *ефективність* – спрямованість надання консалтингових послуг на отримання позитивного ефекту не лише від вирішення конкретних завдань, а й на довгострокову перспективу;

- *незалежність* – надання консалтингових послуг незалежними організаціями (фірмами, службами і т.д.) або окремими консультантами;

- *гнучкість* – спроможність відповідного реагування на зміни як на мікрорівні (на рівні клієнтських фірм), так і на макрорівні (політична, економічна і т.д. ситуації).

На вітчизняному ринку основними послугами з управління, що пропонують консалтингові компанії, є:

- всебічна діагностика наявної системи управління;

- постановка з «нуля» або якісна перебудова системи управлінського обліку (її оптимізація);

- реінжиніринг бізнес-процесів;

- розробка індивідуальної системи аналізу ключових показників ефективності;

- встановлення ефективних механізмів захисту від економічних наслідків;

- супровід при виході на ринок;

- управління проектами;

- аналіз управлінських помилок тощо.

Комплекс проведення будь-яких робіт, пов'язаних з підвищенням ефективності компанії, починається з консультації, в ході якої співробітники консалтингової компанії намагаються розібратися з метою, яка повинна бути досягнута.

Слід відмітити, що в Україні управлінський консалтинг займає незначну частку в загальному обсязі послуг, що пропонують вітчизняні консультаційні фірми.

**Висновки.** Отже, управлінський консалтинг є багатоаспектним поняттям, що включає надання послуг у таких основних напрямках: розвиток та оптимізація бізнесу, трансформація бізнесу та антикризовий менеджмент. Консультанти - фахівці допомагають визначити слабкі сторони політики ведення бізнесу, направити роботу та скоординувати курс розвитку організації у правильному напрямку.

В результаті консалтингової діяльності переваги отримують як організації-клієнти: набуття загальних навиків у вирішення управлінських проблем на різних етапах діяльності, підвищення ефективності стратегічної та оперативної діяльності компанії, формування управлінської культури тощо; так і консалтингові фірми – удосконалення методики консалтингових послуг та управлінських технологій, набуття сучасних знань та досвіду управління у різних сферах діяльності клієнтських організацій.

#### Список використаних джерел:

1. Верба В.А. Результативність управлінського консультування: концептуальні засади і методичні положення / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб.; вип. 29. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 143-153.
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2014/01/UKD\\_Verba\\_2014\\_1\\_show.pdf](http://www.spkneu.org/wp-content/uploads/2014/01/UKD_Verba_2014_1_show.pdf)
3. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, ДЗб О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с. — (Вища освіта XXI століття).

4. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 1988
5. Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88).- Новосибирск, 1988.
6. Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 1989
7. Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 1998, №23-24.
8. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000.- 244 с.
9. FEACO Information Dokument/ -- Bruxelles, 1994. P.2.
10. Уткин Э.А. Консалтинг. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Издательство ЭКМОС, 1998. - 256 с.
11. Смігунова О.В.С Основи управлінського консультування [Курслекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011.– 73 с.
- 12.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe\\_konsultirovanie.htm](http://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovanie.htm)
13. Шохов А.С. Что может сделать консультант по управлению для развития Вашего бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shokhov.com/2010/09/28/what-can-i-do/>
14. Етичний кодекс консультанта. Всеукраїнська асоціація консультантів по управленню (ІМС-Ukraine) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://imc-ukraine.com/images/ethical-code.pdf>

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*