

ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ ТА ЙОГО РОЛЬ У СУЧАСНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

МАНГУШЕВ Д. В.

УДК 005.942 (075.8)

Мангушев Д. В. Визначення управлінського консультування як економічної категорії та його роль у сучасному ринковому середовищі

У статті проаналізовано досвід учених-економістів щодо трактування терміна «управлінське консультування», на основі чого запропоновано власне розуміння поняття. Розглянуто характерні риси управлінського консультування, моделі управлінського консультування, на основі яких відбувається співпраця персоналу клієнтської організації та управлінського консультанта в процесі інноваційних організаційних змін.

Ключові слова: управлінське консультування, консультант, клієнт, модель, менеджмент, персонал, організація, послуги.

Бібл.: 15.

Мангушев Дмитро Валерійович – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: mangushev@mail.ru

УДК 005.942 (075.8)

Мангушев Д. В. Определение управленческого консультирования как экономической категории и его роль в современной рыночной среде
В статье проанализирован опыт ученых-экономистов относительно определения сути термина «управленческое консультирование», на основе чего предложено собственное понимание данного понятия. Рассмотрены характерные черты управленческого консультирования, модели управленческого консультирования, на основе которых происходит сотрудничество персонала клиентской организации и управленческого консультанта в процессе инновационных организационных изменений.

Ключевые слова: управленческое консультирование, консультант, клиент, модель, менеджмент, персонал, организация, услуги.

Библ.: 15.

Мангушев Дмитрий Валерьевич – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра маркетинга и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: mangushev@mail.ru

UDC 005.942 (075.8)

Mangushev D. V. Definition of Management Consultancy as an Economic Category and its Role in Contemporary Market Environment

The work outlines the academic economists' experience in defining the essence of the term «management consultancy», on the basis of which our own understanding of this concept is offered. It also provides features of the management consultancy together with its models, which, in their term, give a grounding in cooperation between customer organization staff and a management consultant in the process of innovative organizational changes.

Key words: management consultancy, consultant, customer, model, management, staff, organization, services.

Bibl.: 15.

Mangushev Dmitry V. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Management and International Business, V. N. Karazin Kharkiv National University (pl. Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: mangushev@mail.ru

Посилення конкуренції, загострення соціально-економічних проблем визначають складність умов функціонування вітчизняних підприємств, потребують підвищення їх адаптаційних спроможностей до зовнішнього середовища. Управлінське консультування, акумулюючи знання і досвід з широкого кола питань господарської практики, підтримує прийняття адекватних управлінських рішень, стимулює впровадження прогресивних змін у діяльності суб'єктів господарювання і стає необхідною ланкою в системі заходів підвищення ефективності роботи підприємств різних галузей народного господарства.

Управлінський консалтинг спрямований на вирішення сукупності проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності. Потреба в управлінському консалтингу виникає в разі намічених змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів (включаючи кризові ситуації) або неясності перспектив.

Складність проблем, що виникають, веде до того, що консультування має багатofункціональний і міждисциплінарний характер. Робота консультанта спрямована на аналіз технологічних, економічних, фінансових, юри-

дичних, соціопсихологічних, політичних та інших аспектів діяльності організації. У результаті свого аналізу консультант формулює рекомендації, що стосуються основних цілей, ділової політики, стратегії загального планування, структури та контролю за роботою організації.

Необхідність дослідження управлінського консультування знаходить реалізацію в роботах таких вчених, як В. А. Верба [1], В. В. Давиденко [2], Ф. В. Зінов'єв [3], О. П. Посадський [4], В. Ш. Рапопорт [5], Р. К. Юксьярав [6], М. Я. Хабакук [7], Я. А. Лейман [8] та інші. Але, незважаючи на значну кількість досліджень з даної проблематики, окремі питання щодо управлінського консультування в Україні залишаються відкритими, що обумовило актуальність даної статті.

Метою статті виступає аналіз теоретичних засад виникнення і розвитку управлінського консультування, його роль і функції в сучасній умовах ринкової економіки країни.

Консультаційна діяльність у багатьох країнах світу є найважливішим елементом ділового середовища, а управлінський консалтинг – галуззю сучасного підприємництва.

Управлінський консалтинг спрямований на вирішення сукупності проблем, пов'язаних з організацією

управління складними системами в різних сферах діяльності. Потреба в управлінському консалтингу виникає в разі намічених змін у діяльності підприємства, погіршення загальних результатів (включаючи кризові ситуації) або неясності перспектив.

Складність проблем, що виникають, веде до того, що консультування має багатофункціональний і міждисциплінарний характер. Робота консультанта спрямована на аналіз технологічних, економічних, фінансових, юридичних, соціопсихологічних, політичних та інших аспектів діяльності організації. У результаті свого аналізу консультант формує рекомендації, що стосуються основних цілей, ділової політики, стратегії загального планування, структури та контролю за роботою організації.

У процесі еволюції управлінського консультування серед науковців сформовано ряд неоднозначних підходів до визначення його сутнісного наповнення. Класичний погляд на управлінське консультування як сферу професійної діяльності, спрямованої на розв'язання проблем бізнес-організацій, що суттєво звужує уявлення про роль і місце управлінського консультування в системі управління розвитком економічних систем, до того ж не сприяє розвитку його науково-дослідницької природи.

Сьогодні не існує однозначного трактування даного визначення. Так, на думку Рапопорта В. Ш., управлінське консультування – це різновид експертної допомоги керівникам організації у вирішенні завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах [5].

Ліппіт Г., Ліппіт Р. вважають, що управлінське консультування – складова діяльності тих, хто керує, спрямовує, навчає або взаємодіє з іншими працівниками [9].

Виханський О. С. запропонував розглядати управлінське консультування як підсистему менеджменту, яка базується на виконанні функції діагностики, має продукувати вплив на систему управління, спрямовувати її внутрішні сили на оздоровлення системи та її оновлення [10].

Єлмашев О. К. визначає управлінське консультування, як ефективну форму раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду [11].

На думку Посадського О. П., консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем і функціонуванні їхнього розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і рішень, вироблених спільно з клієнтом [12].

Тюнякин М. А. трактує термін «управлінське консультування» як вид підприємництва, спрямований на задоволення потреб ринкової економіки [13].

Марченко О. А. стверджує, що економічний консалтинг являє собою підприємницьку діяльність у сфері надання ділових послуг консультативного типу, забезпечує господарські суб'єкти консалтинговими ресурсами, зміст яких становить спеціальне, специфічне, організаційне, конфіденційне економічне й управлінське знання, та інформацією ділового і спеціального характеру, адаптованою до особливостей бізнесу підприємця, який користується консалтинговими послугами [14].

На думку Блінова А. О., Бутиріна Г. Н., Добренького Є. В., консалтинг – це комплекс знань, пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і набуття нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, обґрунтування проектів успішного розвитку організації [15].

Отже, спираючись на досвід вищезазначених вчених, можна визначити, що *управлінське консультування* – це вид управлінської діяльності консультантів з надання незалежних, професійних, кваліфікованих послуг певним суб'єктам господарювання з використанням інтелектуального потенціалу, що дозволить керівникам підприємств швидко реагувати на організаційні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, своєчасно виявляти та використовувати нові можливості, запроваджувати зміни і навчання.

На сучасному етапі в консультуванні визначальний вплив справляють тенденції глобалізації господарського життя. Посилення транснаціоналізації економіки, рух міжнародного капіталу, активізація процесів злиття і поглинання створили передумови концентрації і глобалізації в консалтинговому бізнесі. Прискорення процесів глобалізації консалтингової індустрії зумовлене зростанням інтеграції економік різних країн, формуванням єдиного інформаційного бізнес-простору. Сьогодні в консалтингу практично подолано національні кордони, експансія міжнародних корпорацій призвела до захоплення як товарних, фінансових ринків, так і знаннєвого простору. Практично в усіх країнах поряд з вітчизняними консультативними фірмами працюють глобальні консалтингові компанії, що з'являються разом зі стратегічними партнерами транснаціональними компаніями, яких вони обслуговують по всьому світу.

Аналізуючи зростання кількісних параметрів управлінського консультування як у глобальному середовищі, так і в окремих країнах, треба зазначити, що його темпи перебувають в прямій залежності від динаміки сфер матеріального і нематеріального виробництва. Розвиток управлінського консультування у різних країнах світу підтверджує гіпотезу про наявність тісного зв'язку між рівнем розвитку економіки країни, розвиненістю її наукового та інноваційно-промислового потенціалу.

Треба зазначити, що існують характерні риси управлінського консультування, а саме:

1. Консультування має назву управлінського, оскільки його призначення – надання справжньої допомоги керівникові конкретної бізнес-організації. Управлінське консультування пов'язане з управлінням ресурсами і процесами.

2. Висока кваліфікація консультанта – головна його риса. Консультанти спеціалізуються у вирішенні певної групи проблем і володіють високим рівнем умінь працювати в колективі співробітників бізнес-організації і працювати індивідуально з менеджерами вищої ланки, умінь акумулювати знання в різних управлінських ситуаціях, умінь вийти на вирішення нових проблем, коли політична і юридична складова можуть бути відокремлені від економічної реальності.

3. Управлінське консультування – це допомога, що не має директивного характеру. Управлінський консультант не має адміністративної влади. Тільки доцільність рішень, їх якість і оцінка того, якою мірою ідеї консультанта сприяють розвитку і вдосконаленню бізнес-організації, є гарантією їх реалізації.

4. У результаті допомоги управлінського консультування підвищується ефективність функціонування й управління бізнес-організації в економічному, організаційно-технічному і соціально-психологічному аспектах. Удосконалюється професійний рівень фахівців клієнтської бізнес-організації. Розширюється коло проблем, яке здатна вирішити бізнес-організація.

5. Незалежність управлінського консультанта виявляється в тому, що він виступає як експерт. Консультант як порадник має усвідомлювати відповідальність, об'єктивність, повноту, оптимальність своїх пропозицій.

6. Управлінське консультування не підпорядковується службовому процесу з боку формальних і неформальних лідерів. Це дозволяє консультантові залишатися нейтральним при розгляді шляхів вирішення проблем.

7. Спеціалізація управлінського консультанта у певній галузі наукових і практичних знань гарантує кваліфікованість роботи консультанта. Управлінське консультування – важка, кропітка та інтелектуально витратна робота.

Вважаємо за доцільне зазначити, що процес консультування являє собою взаємодію керівництва організації з незалежним консультантом, і від того, наскільки оптимально і раціонально буде побудований даний процес, залежатиме ступінь досягнення результатів і використання задіяних ресурсів.

Співпраця персоналу клієнтської організації і управлінського консультанта в процесі інноваційних організаційних змін може відбуватися за декількома моделями, короткий зміст яких наведемо нижче.

Модель «експерт – клієнт». Весь цикл організаційних змін здійснюється без участі управлінських консультантів, за винятком вироблення програми дій, забезпечується мінімальна залежність клієнтської організації від консультанта. Модель не поширена, але консультант має багато можливостей для ініціативних творчих рішень. Виробляється декілька варіантів рішень, проводяться порівняння. Використовуються варіанти «усунення вузьких місць», «концепція ідеальної системи» (розробляється варіант ідеальної системи на теоретичному рівні, перспективному, технічно можливому, доступному для технологій розробки інноваційних проєктів, визначає вихід із ситуації, що склалася). Стимулюється процес творчого мислення, наприклад метод розділення проблеми на підпроблеми, метод комбінування з використанням табличних рішень і комбінації рішень.

Модель «доктор – пацієнт». Управлінські консультанти самостійно проводять роботу зі збору інформації, її обробки, аналізують стан справ і формують рекомендації.

Впровадження рекомендацій здійснюється працівниками клієнтської організації самостійно. Модель дає міцну діагностичну інформацію, у цьому її перевага,

але консультант не може впливати на процес впровадження рекомендацій.

Складність моделі в тому, що консультант стикається з психологічним бар'єром, коли люди активно не співпрацюють.

Для поліпшення психологічного клімату консультанти використовують: «розморожування» – послаблення залежностей, зв'язків і відносин; «зміна» – у бізнес-організації йде пошук допомоги для «пом'якшення» або «усунення» виниклих суперечностей; «заморожування» – закріплення позитивних змін.

Модель «групова співпраця» визнається оптимальною. Це спільна робота персоналу клієнтської організації та управлінських консультантів. До роботи залучаються працівники різних рівнів клієнтської організації. У рамках цієї моделі найбільш поширена групова робота – спільна діяльність у групах по 3 – 7 осіб з керівників бізнес-організації і фахівців. Члени групи самі встановлюють регламент спілкування і подають результат своєї роботи управлінському консультантові.

Завдання групи – поліпшення горизонтальної комунікації і взаєморозуміння на певній ділянці організації. Йде процес взаємодоповнень і взаєморозуміння, підвищується інтерес до роботи.

Консультант – координатор, використовує підготовку для групової роботи через навчання: організацію роботи, навчання груповій роботі, формування загальної думки. Потім робляться узагальнення першого циклу і ставляться нові завдання.

Групове обговорення краще проводити у формі проблемних нарад, що дають добрі підсумкові результати.

Модель «аналізу потенційних проблем» (АПП) заснована на роботі з творчою групою. АПП є аналізом несприятливих явищ, які можуть виникнути при реалізації управлінського рішення з певної проблеми.

В АПП найбільша увага приділяється динаміці причинно-наслідкових зв'язків і способам усунення можливих наслідків. Можливі два варіанти виникнення потенційних проблем: прямі (брак ресурсів) і непрямі (погіршення взаємин).

АПП слабо піддається формалізації, потрібні досвід та інтуїція. Важлива об'єктивність у прогнозуванні проблем. Використовують прийоми крокового аналізу і визначаються зв'язки між причиною і наслідком у майбутньому. Консультант і його група визначають комплекс контрзаходів як реакцію на виникнення проблем.

ВИСНОВКИ

Сучасний погляд на управлінське консультування розглядається не тільки як допомога в менеджерській діяльності, але і як освітня система підвищення кваліфікації. Управлінське консультування важливо розглядати не тільки як метод удосконалення практики управління (з економічних, організаційних, соціологічних, кадрових, юридичних і технічних проблем бізнес-організації), але і як сучасну професійну діяльність. Управлінське консультування не тільки метод, але і професія. Консультант ділиться досвідом з клієнтом, клієнт безпосередньо бере участь у вирішенні завдань. Обидві сторони витягують з вирішення завдань цінний досвід. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Верба В. А.** Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. **Давиденко В. В.** Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. В. Давиденко. – К., 2005. – 19 с. – укр.
3. **Зінов'єв Ф. В.** Управлінський консалтинг як інструмент розвитку українських підприємств / Ф. В. Зінов'єв // Держава та регіони : Економіка та підприємництво : наук.-вироб. журн. – 2008. – № 6. – С. 88 – 91.
4. **Посадский А.** Основы консалтинга : пособ. [для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин] [Электронный ресурс] / А. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/consulting/cons006.html>
5. **Рапопорт В. Ш.** Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации) / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988. – 128 с.
6. **Юксвярав Р.** Управленческое консультирование: теория и практика / Р. Юксвярав, М. Хабакук, Я. Лейманн. – М. : Экономика, 1988.
7. **Хабакук М. Я.** Использование консультантов в управлении / М. Я. Хабакук. – Таллин, 1981.
8. **Лейман Я. А.** Руководитель и специалист: взаимодействие (Об управленческом консультировании) / Я. А. Лейман. – М. : Знание, 1984. – 64 с.
9. **Липпит Г.** Консалтинговый процесс в действии / Пер. с англ. / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.
10. **Виханский О. С.** Система управления производством / О. С. Виханский // Проблемы теории и практики управления. – 1989. – № 2. – С. 47 – 50.
11. **Елмашев О. К.** Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О. К. Елмашев. – Ижевск : Удмуртия, 1989.
12. **Посадский А. П.** Консультационные услуги в России / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатин-форм, 1995.
13. **Тюнякин М. Л.** Консалтинг. Вопросы теории и практики бизнеса / М. Л. Тюнякин. – СПб., 2001. – С. 8.
14. **Марченко О. А.** Поведение субъектов рынка консалтинговых услуг: цели и принципы / О. А. Марченко // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Вып. 31-32. – 2007. – С. 51 – 56.
15. **Блинов А. О.** Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А. О. Блинов, Г. Н. Буторин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

УДК [005.942:334.7](477)

ПЕРЕДУМОВИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ЯК САМОСТІЙНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

ЦВЕТАШ Ю. О.

УДК [005.942:334.7](477)

Цветаш Ю. О. Передумови до формування економічного консалтингу як самостійного бізнесу в Україні

У статті наведено кілька визначень консалтингу як окремої ринкової послуги та історія виникнення консалтингових послуг в Україні. Наведено основні напрями діяльності консультантів і функції консалтингу. При цьому консалтора представлено як фінансового посередника. Зроблено висновки, що консалтинг – це один із проявів революції, що відбувається в економіці та бізнесі.

Ключові слова: консалтинг, інвестиції, консультант, оцінна діяльність, фінансовий посередник.

Рис.: 3. **Бібл.:** 6.

Цветаш Юлія Олегівна – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: yulchenok.cvetash@mail.ru

УДК [005.942:334.7](477)

Цветаш Ю. О. Предпосылки формирования экономического консалтинга как самостоятельного бизнеса в Украине

В статье приведено несколько определений консалтинга как отдельной рыночной услуги и история возникновения консалтинговых услуг в Украине. Приведены основные направления деятельности консультантов и функции консалтинга. При этом консалтор представлен как финансовый посредник. Сделан вывод, что консалтинг – это одно из проявлений революции, которая происходит в экономике и бизнесе.

Ключевые слова: консалтинг, инвестиции, консультант, оценочная деятельность, финансовый посредник.

Рис.: 3. **Библ.:** 6.

Цветаш Юлія Олегівна – магістрант, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: yulchenok.cvetash@mail.ru

UDC [005.942:334.7](477)

Tsvetash Y. O. Background of Formation Economic Consulting as an Independent Business in Ukraine

The article gives some definitions of consulting as a separate market service and history of the consulting services in Ukraine. The main directions of consultants and consulting functions are given. In this connection consalor is presented as a financial intermediary. It is concluded that consulting is a manifestation of the revolution that is happening in the economy and business.

Key words: consulting, investment, consultant, estimated activity, the financial intermediary.

Рис.: 3. **Библ.:** 6.

Tsvetash Yuliya O. – Graduate Student, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: yulchenok.cvetash@mail.ru