

## УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК КОНСУЛЬТАЦІЙНА ПОСЛУГА

Р. П. Вдовиченко

*У статті розглянуто засади розвитку управлінського консультування, визначено сфери діяльності і назви послуг, уточнено суть понять «консультування» і «управлінське консультування».*

**Ключові слова:** консультування, управлінське консультування, консалтинг, консалтингові послуги, консалтингова діяльність.

### Постановка проблеми

Ринок послуг з консультування в Україні на сьогодні є досить великим і різноманітним. Аналіз світової практики свідчить, що консультаційні послуги стають такими ж необхідними, як і послуги банків, фінансових, інвестиційних компаній тощо. Стрімкий розвиток консультаційної діяльності в сучасних економічних умовах в Україні вимагає уточнення понять «консультування» і «управлінське консультування». Можливості консультаційних послуг набувають значимої важливості як для консультаційних фірм при визначенні основних напрямків діяльності, так і для їх дійсних чи потенційних клієнтів. Очікує на своє вирішення низка проблемних питань, зокрема: у чому полягає суть поняття «консультування», яким чином впливає управлінське консультування на забезпечення інноваційного розвитку країни, тощо.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Проблематика управлінського консультування є предметом обговорення багатьох теоретиків і практиків управління. Серед наукових праць, в яких дискутуються окремі складові розвитку управлінського консультування, слід виокремити праці Й. Пригожина, В. Дудченка, О. Анисимова, А. Посадського, В. Верби, Т. Рибаквої, В. Шарко та інших. У сучасній науковій думці на сьогодні існують такі підходи щодо визначення суті консультування:

-західні науковці Ф. Стіл, П. Блок пропонують позицію, коли консультант не відповідає за виконання змісту, процесу, структури завдання, лише допомагає виконавцям.

- автори наукових праць Е. Уткін, Л. Грейнер підкреслюють, що ефективним буде управлінське консультування, коли професійна служба допомагатиме замовнику відповідно до контракту виявляти і аналізувати управлінські проблеми, надаватиме рекомендації щодо їх вирішення, сприятиме у разі виникнення необхідності виконанню рішень .

- переважна більшість вітчизняних і західних науковців, такі як М.Кубра, Л.Грейнер, Е.Уткін розглядають консультування як професійну службу і як метод, що забезпечує практичні поради і допомогу.

-вчені В. Верба, А. Посадський, В. Шарко не відокремлюють будь-яких розбіжностей між консультуванням і управлінським консультуванням.

-науковці М. Кубра, А. Посадський, В. Верба, Т. Решетняк, В Шарко, А. Пригожин виділяють управлінське консультування як один з видів консультування, спрямованого на надання допомоги з питань економіки і управління.

Крім того, слід відзначити відсутність в дослідженнях багатьох авторів конкретизації у висвітленні взаємозв'язку понять й розбіжностей між ними.

Формулювання завдання дослідження. У межах цієї статті маємо за мету конкретизувати суть понять «консультування» і «управлінське консультування», з'ясувати тотожності та розбіжності між ними, визначити місце управлінського консультування в системі консультаційних послуг.

### **Виклад основного матеріалу**

Консультаційна діяльність як професійна допомога існувала і активно розвивалася в соціалістичний період країни у вигляді економічних і галузевих науково-дослідницьких інститутів, які розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання трудових, матеріальних та інших ресурсів. В сучасних умовах розвитку економіки консалтинг стає особливою індустрією, що приносить значні прибутки. Зміст роботи, яким займається управлінське консультування, широкий і динамічний. Це стратегічний аналіз, фінансове управління, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, формування ефективної кадрової політики підприємств і т.і.

За оцінками експертів в Україні працює понад 500 вітчизняних консалтингових фірм, з яких значна частина займається виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Їх діяльність яскраво відрізняється власною спеціалізацією, вони вивчили і добре знають запити потенційних клієнтів, сформувавши власну методологію роботи, мають ефективні консалтингові технології, розробили нові підходи до вирішення

управлінських проблем, притаманних українському бізнесу. Отже, консалтинг став офіційно визнаною професією та прибутковим бізнесом, управлінське консультування набуло ринкової інфраструктури, більшість консалтингових компаній стали спеціалізованими, основою їх концептуального змісту стала адаптація класичних управлінських принципів і методів до потреб конкретних підприємств. На управлінському ринку консалтингові послуги пропонують консалтингові транснаціональні корпорації, великі багатofункціональні фірми, вузькоспеціалізовані фірми, університети, навчальні центри, незалежні окремі консультанти. Безумовно, репутація консалтингових транснаціональних корпорацій безперечна і рівень їх консультаційного обслуговування є надзвичайно високим, однак, замовники частіше надають переваги невеликим консультаційним фірмам.

Після аналізу поглядів вчених на поняття «консультування» і «управлінське консультування», взаємозв'язок цих понять можна представити в такий спосіб. Термін «консультування» походить від англійського слова consulting, що означає «консультування, надання поради». Словосполучення management consulting в дослівному перекладі з англійської означає «управлінське консультування». Незважаючи на широке вживання термінів «консалтинг», «консультування», дискусія навколо трактування суті даних понять триває. Причому деякі автори наголошують на принциповій різниці між ними: консультування — це навчання і допомога порадами, а консалтинг — допомога у вирішенні проблем замовника, хоча принципової відмінності між даними термінами не вбачається. Однак, більшість фахівців-практиків використовують ці категорії як синоніми і стверджують, що консультування (від англ. consulting) — це надання професійних порад. Розширене тлумачення терміну показує, що під консультуванням розуміють і діяльність, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні проблем їх організації, і процес здійснення допомоги у розв'язанні проблем організації, і результати цього процесу. Такі розбіжності у тлумаченні можна пояснити тим, що згідно з нормативно-правовими актами, послуги трактуються як «дії», або «операції», або «результат діяльності». Отже, управлінське консультування — це певна діяльність, яка передбачає здійснення процесу надання порад і забезпечення досягнення визначеного результату.

Цікавим є визначення консалтингу у російських дослідників: «консалтинг — це комплекс знань, який пов'язаний з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, обґрунтування проєктів успішного розвитку організації». Таке твердження розкриває інноваційний напрям консалтингових послуг, їх змістовне наповнення, проте не розкриває його бізнесової відмінності, націленість на отримання результату від впровадження консультаційних новацій. Вживаючи термін консалтинг як синонім управлінського консультування чи бізнес-консультування, значна

частина науковців вважає, що консалтинг — це кваліфікована допомога незалежних спеціалістів при вирішенні управлінських проблем підприємств.

Аналізуючи вищенаведене, слід констатувати, що управлінське консультування дозволяє ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні шляхи вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними. Консультування - професійна діяльність організацій чи приватних осіб, спрямована на надання клієнтам незалежних консультацій без безпосереднього втручання в діяльність замовника. В залежності від сфери застосування, консультування може бути політичним, економічним, соціальним, психологічним, юридичним, інженерним. Управлінське консультування - професійна діяльність організацій і приватних осіб, спрямована на надання клієнтам незалежних консультацій з вирішення управлінських, організаційних і практичних питань у різних галузях економічної діяльності підприємства : консультації з бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування, фінансового й економічного аналізу без безпосереднього втручання в їх діяльність.

Відповідно до класифікації, що наведена в Європейському довіднику-показнику консультантів з управління , консультаційні послуги поділяються на вісім груп в залежності від предмету консультування (ряд авторів іменують дану класифікацію предметною). Значна частка видів послуг, наведених у цьому класифікаторі, мають об'єктом застосування саме сферу економіки, отже поряд з віднесенням до консультування взагалі вони мають бути віднесені до управлінського консультування зокрема. Проте, управлінське консультування треба відрізнити від професійних послуг з економіки і управління, що припускають виконання зовнішніми фахівцями окремих функцій менеджменту за спеціалістів підприємства. Консультанти не реалізують функцій менеджменту, а надають лише рекомендації щодо їх виконання.

Сьогодні практично у всіх країнах поруч з вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. За оцінками фахівців найбільш перспективними консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи, особливо успішно і динамічно розвивається ринок управлінського консультування у Китаю. Проведення лідерами консалтингового бізнесу геополітичної експансії в країнах, що розвиваються, дозволяє їм додатково отримувати більше третини своїх доходів. Основним завданням управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації. Кон'юнктура ринку консультаційних послуг визначається співвідношенням попиту і пропозиції,

рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації. Більшість фахівців вважають, що попит на консультування обумовлений в першу чергу поточною завантаженістю керівників підприємств, бажанням знати фактичний стан справ ; необхідністю постійного підвищення ефективності й розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції; подоланням стереотипів вирішення існуючих управлінських проблем; навчанням персоналу новим управлінським технологіям.

### **Висновки**

Отже, з огляду на особливості виникнення і розвитку консультування в нашій країні, управлінське консультування займає незначну частку в загальному обсязі послуг, що пропонують вітчизняні консультаційні фірми. Поряд з управлінським консультуванням безпосередньо, вони виконують різноманітну роботу, що їм доручають клієнти, заповнюючи таким чином «історично і психологічно затребувані ніші». Можливості консультаційних послуг набувають значимої важливості як для консультаційних фірм при визначенні основних напрямків діяльності, так і для їх дійсних чи потенційних клієнтів. Вимагає уточнення суті понять «консультування» і «управлінське консультування».. Очікує на своє вирішення питання, яким чином впливає управлінське консультування на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Значною мірою перешкоджає розвитку управлінського консультування відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних послуг, професійного об'єднання консультантів.

### **Література**

1. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренкова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник. — М, 2002, 192с.
2. P. Block. Flawless consulting: A guide to getting your expertise used. (Austin, TX, Learning Concept, 1981), pp. v and 2.
3. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000, 244с.

4. Верба В.А. Управлінське консультування як чинник інноваційного розвитку національної економіки за умов глобалізації / В.А.Верба// Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №6. – т.2. – с.119-122. .
- 5.L.E. Greiner and R.O.Metzger. Consulting to management. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983).
- 6.. Еремеев С. Ниши консалтинга // Менеджмент и менеджер, 2002, №5-6.с.63-67.
7. Кубра М., Управленческое консультирование: В 2 т. — М., Интерэксперт, 1992 .
8. Маккхем К Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М.: Издательство «Дело и сервис», 1999. — 288с.
9. Посадский А., Хайниш С. Консультационные услуги в России. — М.:Финстатинформ,1995.
10. Посадский А. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.:ГУВШЭ, 1999. — 240с. — М.,1999.
11. Пригожин А. Становление управленческого консультирования в России // Проблемы теории и практики управления, 1997, №3. – С.17-19.
12. Рibaкова Т.О.Управлінське консультування в системі консультаційних послуг: Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип.12. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. – С. 250-254
- . 13. F. Steele. Consulting for organizational change. (Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975).
14. Уткин Э. А. Консалтинг. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998 . С. 4-13.
- 15.Управленческое консультирование: Под ред. М. Кубра. В 2-х т. Т.1.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992 г. С.16-19.
- 16.Чернов Ю. В., Комишин С. В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учебн.пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс. — 272с
17. В. М.Шарко. Консалтинг и его деятельность в Украине // Актуальні проблеми економіки, 2003, №7. – С.104-115.

18 Юксвярав Р., Хабакук М., Лейманн Я. Управленческое консультирование: теория и практика. — М., 1989

Р. П. Вдовиченко

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ УСЛУГА

*В статье рассмотрены основы развития управленческого консультирования, определены сферы деятельности и названия услуг, уточнены сущность понятий «консультирование» и «управленческое консультирование».*

R. P. Vdovychenko

## MANAGEMENT CONSULTING AS ADVISORY SERVICES

*This article deals with the principles of managerial consultation development and determines the spheres and names of services. The essence of the concepts “consultation” and “managerial consultation” is defined more precisely.*

**Key words:** consulting, project management, consulting, consulting services, consulting activity.

Вдовиченко Раиса Петровна канд. пед. наук, научный корреспондент лаборатории управления образовательными учебными учреждениями института педагогики НАПН Украины