

УДК 658.012

DOI: 10.18524/2413-9998/2018/1(38).135308

О. В. Балахонова,

доктор економічних наук, доцент

Вінницький соціально-економічний інститут

Університету «Україна»,

Хмельницьке шосе, 23а, м. Вінниця, 21000, Україна

e-mail: lbalachonova@gmail.com

ПОДВІЙНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ

Узагальнення практики показує, що лише одна третина причин пов'язана з дією зовнішніх факторів і дві третини – з внутрішніми. Показано, що мета організації консалтингової діяльності міститься у виявленні та систематизації проблем підприємства. При цьому вирішуються задачі з діагностики існуючого стану справ на підприємстві, виявляються причинно-наслідкові зв'язки між проблемами, визначаються основні проблеми, для яких потім розробляються конкретні заходи.

Ключові слова: підприємство, консультант, клієнт, культура, професіоналізм, стратегія, активність, якість, розвиток.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В основу самого управлінського консалтингу необхідно покласти «живу методологію» (А. Пригожин), високопрофесійну діяльність, яка наповнена пошуком та інтерактивною взаємодією з клієнтом. Тому необхідно і в подальшому досліджувати нові техніки, прийоми, методи технології експертного консультування, а також методи активізації мислення і клієнта, і самого консультанта з управління.

Сам факт залучення консультантів для здійснення послуг в області управління є свідченням того, що клієнтське підприємство володіє достатньою культурою, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний продукт у формі консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При підготовці цієї статті автор опиралась на праці наступних вчених: А. Блінова і В. Дресвяннікова [1], В. Захарченко [2], Н. Шаталової [4], Е. Кузнецова [5], Ю. Лапигіна [6], Р. Муерс [7], Т. Пітерса [8], М. Сінякової [9], К. Туретт-Туржи [10], М. Кубра [11]. Але серед компетенцій, які в першу чергу необхідно засвоювати у процесі управлінського консультування, не виділяються загально професійні компетенції в частині проведення само-

стійних досліджень і професійних компетенцій у відношенні здібності обґрунтовувати актуальність, практичну і теоретичну значимість дослідження, які виконуються. Частково ці питання відображені у роботах Е. Кузнецова, у тому числі [5, с. 52-63, 159].

Постановка завдання. Дослідити в процесі організації консультування на сучасному підприємстві дві найважливіші складові управлінського консалтингу – управління професіональними послугами і діловою активністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінське консультування з часу свого появи було пов'язано з господарською діяльністю людини та проявилось у передачі досвіду найбільш успішних працівників молодим співробітникам, в навчанні спеціалістів, в проведенні досліджень з проблем функціонування і розвитку підприємств [6, с. 7-9].

Як вид спеціалізованої діяльності управлінський консалтинг почав активно виділятися на межі XIX-XX ст. – у період бурхливого розвитку промислової діяльності та суспільних перетворень, які були пов'язані з розвитком управлінських відносин у різних сферах діяльності.

В останнє десятиліття XX ст. управлінський консалтинг розвивався як в частині удосконалення методології діяльності консультантів, так і в частину залучення клієнта в сам процес консалтингової діяльності. Управлінський консалтинг також перетворився в одну з найбільш ефективних сфер бізнесу.

У даній роботі консультування з питань управління представлено як самостійний напрямок розвитку підприємства, який сам по собі вимагає компетентне управління і дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів, при цьому отримувати задовільні ділові результати.

Результат. Наш аналіз корисно почати з нагадування про те, що консультування з питання управління відноситься до сфери обслуговування. Наше перше питання буде стосуватися тих їх характеристик, які значно впливають на їх організацію і управління.

1. Невловима продукція. Неодноразово указувалося, що професійні послуги виробляють невловиму продукцію або продукти. Продукт консультування-порада, яку дають клієнту або, якщо основний акцент робиться на впровадження, зміна яка реально має місце в організації роботи клієнта і обумовлена втручанням консультанта (А).

2. Ланка між консультантом і клієнтом. Це ланка виділена нами в попередніх главах, представляє собою фундаментальну характеристику консультативної діяльності. Немає клієнта, немає і послуг. Консультант

не може виробляти для зберігання, щоб, якщо виникне попит, швидко поставити товар клієнтам. Фактично клієнт-прямий учасник процесу виробництва. Як мінімум він повинен консультанту визначити, яка потрібна порада, забезпечити його необхідною інформацією, а потім прийняти пораду. Однак участь клієнта може бути і набагато інтенсивніша; в справжньому процесі консультування саме клієнт «видає продукцію», в той час як консультант виконує роль каталізатора і забезпечує тільки один, хоча і істотний, інгредієнт в процесі виробництва.

3. Єдність проектування, виробництва і поставки. Проектування, виробництво і поставки – окремі процеси у багатьох сферах діяльності. В консультуванні професіонал (одна людина або декілька людей), які працюють усередині організації-клієнта, має справу зі всіма цими функціями. Виробництво – це одночасно і поставка. Елементи проектування структури наданих послуг доступні ще до поставки задачі – консультуюча фірма може розробити стандартне планування, контроль за рівнем витрат, оцінку складності робіт або систему оплати послуг и поставити на ринок цю систему як унікальний продукт. І все ж таки проектування можна завершити тільки в процесі роботи з клієнтом, шляхом адаптації системи до його специфічних умов и вимог з подальшою реалізацією системи, що розробляється.

4. Роль професійного персоналу. Консультант під час завдання повинен зробити вибір і прийняти рішення відповідно наданої послуги. Навіть якщо він вводить стандартизовану систему, користуючись допомогою керівництва та пропозиціями більш кваліфікованих спеціалістів, багато чого повинно залишатися на його розсуд. Крім того, його особисті взаємовідносини з клієнтом будуть сильно впливати на ефективність процесу роботи і кінцевий результат.

Той факт, що багато важливих технічних рішень неможливо повністю централізувати або замінити стандартними вказівками, особливо підкреслює значення професійної компетентності і відповідальності «робочого ядра», як говорить Г. Мінцберг. В консультуючій фірмі його становить високоосвічені та кваліфікаційні спеціалісти-професіонали, які повинні вміти працювати відносно незалежно і легко приймати рішення в межах спільної стратегії і лінії поведінки, установлених фірмою.

Консалтинг в Україні – це молода професія, і консультанти, яких наймає фірма, зазвичай мають різну освіту і практичний досвід. Майже необхідно, щоб вони були випускниками різних шкіл і знали самі різні області бізнесу. Тоді фірма може справитися з різними задачами і мати

діло з проблемами управління, які вимагають багато дисциплінарного підходу. Більш того поведінкові аспекти в рішенні технічних і людських проблем в консультуванні по проблемам управління важніше, ніж де б то не було.

5. Професіональна культура. Всупереч високому рівню знань і кваліфікованості або, можливо бути саме завдяки їм консультантам важко управляти. Багато з них звикли працювати на клієнта і вирішувати, що слід зробити, не чекаючи будь-яких інструкцій або контролю зі сторони керівництва. Вони схильні мати свою власну концепцію управління в професійній фірмі: керівники відповідають за створення сприятливих умов для роботи професіонала (включаючи знаходження нової роботи й гарантоване фінансування), але не повинні втручатися в індивідуальні проекти і завдання. Деякі професіонали з обуренням відкидають любий контроль або втручання в їх роботу, в той час як другі готові прийняти їх, але за умов, що вони будуть виходити від людей, яких вони поважають як досвідчених колег.

6. Якість обслуговування. Клієнт укладає контракт з консультуючою організацією, а не з її співробітниками. За умовами контракту організація повністю відповідає за якість наданих послуг. Це підкреслює важливість управління якістю, необхідність створення відповідної системи, адаптованою до професіональних послуг, де детально і постійно перевіряти якість неможливо і дуже важко об'єктивно визначити його стандарти.

В цьому контексті ключовим питанням управління якістю, можливо, варто вважати філософію консультування і само сприйняття фірми. Якщо головна мета – «надати клієнту максимально високу якість обслуговування», закладений міцний фундамент для того, щоб вважати якість обслуговування ключовим аспектом політики і діяльності. Для втілення в життя цієї головної цілі важливу роль отримують наступні підходи до питань з управління:

1. Самі високі вимоги до професіональним якостям претендентів при наборі нових співробітників;
2. Високоякісне навчання для введення новачка в курс діла, а також можливості для наступного навчання и саморозвитку спеціаліста протягом всієї професіональної кар'єри;
3. Фіксування внутрішньофірмового досвіду і використання його при виконанні завдань, де він може знадобитися;
4. Оцінка процесу виконання і результату кожного завдання з особливою увагою до ступеня задоволення клієнта;

5. Основні фактори службового просування і покращення фінансового стану співробітників – якість послуг і зусилля, направлених на його підвищення;
6. Демонстрація постійного інтересу вищих ешелонів керівництва консультуючої фірми до якості роботи і використання різних методів втручання для перевірки якості послуг у випадку необхідності і для його підвищення;
7. Вірна оцінка ролі досліджень і нової продукції, якнайшвидша доступність їх результатів для працюючих над завданням консультантів і їх клієнтів [11, ч. 2, с. 158].

Б. Консультування як ділова активність. Консалтинг по питанням управління – ділова активність, і нею слід управляти як такою. Якщо клієнтам за плату пропонуються незалежні послуги, консультуючій фірмі доводиться продавати послуги і фінансувати діяльність і зріст доходів. Це відноситься до переважній більшості консультантів в країнах з ринком, вільним від обмежень і зі змішаною економікою.

1. Консультування – це бізнес. Для консалтингових послуг існує більш або менш упорядкований ринок, і конкуренція між професіоналами все більш розглядається не тільки як прийняте, але і як вельми сприятливе для клієнтів явище. Маркетинг консалтингу, а також інших професіональних послуг, вельми наочно змінився за останні 10 років, а в багатьох країнах дуже вірогідні і подальші зміни в найближчі роки.

Подібно любому другому бізнесу, консалтингова фірма може і повинна мати прибуток. Його розмір, зрозуміло, буде залежати від багатьох змінних, іноді знаходиться поза контролем фірми (наприклад, технічний рівень обслуговування і його економічна ефективність) в цілому контролюються. Планування прибутку і прийняття рішень про те, як його використати, важливі для кожної консалтингової фірми, яка бажає мати міцне фінансове положення і мати у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для подальшого розвитку.

2. Трудомісткий бізнес. Консалтингові фірми продають час і експертні укладення своїх спеціалістів, включаючи «ноу-хау» і технічну допомогу фірмі своїх співробітникам. Такі послуги дуже трудомісткі і потребують відносно невеликих капіталовкладень. Підприємливий спеціаліст по управлінню, не маючи вихідного капіталу, навряд чи зможе зайнятися промисловим бізнесом, але досить легко може зайнятися консультуванням. Все, що для цього потрібно, – це невеликий оборотний капітал, який допоможе йому протриматися до тих пір, поки він не почне регулярно заробляти. Він навіть може позичити ці гроші.

Багато консультантів, які працюють індивідуально, таким чином почали свою кар'єру, хоча дуже небагатьом для цього спочатку потрібно було чимось пожертвувати.

3. Підприємництво в консультуванні. Для консалтингу як бізнесу важливі підприємницькі відносини і поведінка. Більшість консультантів, які починають індивідуальне діло, думають і діють як підприємці: вони починають нову діяльність; шукають клієнтів в умовах невизначеності, обачливо ризикують, багато працюють, щоб досягти успіху, домагаються незалежності і слідують своїй справі і життєвим цілям цілеспрямовано і наполегливо. Бізнес в цій області потребує підприємницького мислення та поведінки, навіть якщо розширюється і залучає багатьох консультантів. Тут потрібно, можливо, навіть більше підприємливості, ніж в будь-якому іншому великому бізнесі; це пояснюється як швидко змінюються потреби клієнтів, так і тим, що буквально щоденно з'являються нові можливості і їх потрібно усвідомити і прийняти.

4. Коли консалтинг не бізнес. Не всі одиниці, які займаються консалтингом з питання управління, – незалежні підприємства. Внутрішні підрозділи управлінського консультування у складі урядових органів і державних або приватних корпорацій, а також більшість одиниць по управлінському консультуванню в центрах продуктивності і управління в розвиваючих країнах не можуть розглядатися як бізнес. Деякі з них здійснюють послуги безплатно або по номінальній ціні, замість того щоб зажадати оплати по повній ринковому рівні. Їх бюджети можуть субсидуватися материнською організацією або яким-небудь іншим джерелом. Деякі з них можуть конкурувати з іншими консультантами, але їх незалежність може бути обмежена в різних областях: в наймі, в оплаті праці і припинення прийому на роботу персоналу; в величині гонорару за консультування; в розширенні або скороченні діяльності; в рішенні переходити до нової продукції і знаходити нові ринки збуту.

Із попереднього аналізу можна зробити деякі важливі висновки про управління консультуючою діяльністю. По-перше, кожна із двох сторін консультування, розглянутих вище, а саме консультування як професійна послуга і консультування як бізнес, має свої специфічні управлінські вимоги і виправдовує певні управлінські задачі. По-друге, задачі управління консультуючої організації зв'язані або з завданнями індивідуальних клієнтів, або з загальними проблемами розвитку і практики консультування в цілому [11, ч 2, с. 162].

В управлінському консультуванні управління професійними послугами і діловою активністю – дві сторони медалі. Їх можна

описувати і вивчати окремо, але в житті вони не розділені. Управління фірмою зайнято обома, намагається збалансувати їх і контролювати тенденції, які можуть підпорядковувати одну сторону другій.

Основне завдання консультантів з питань управління – робота над отриманими завданнями в організаціях-клієнтах.

Кожне завдання має певні ділові параметри (вартість, ціну, економічну ефективність виконання, дохід і прибуток для фірми) крім професійних задач, які потрібно вирішити. Завдання являються тими будівельними блоками, на яких ґрунтується система управління в консультуючих організаціях.

Теоретично вона працює так. Як тільки визначено завдання і укладений контракт, організація повинна назначити консультанта або виділити групу і забезпечити їх всіма необхідними ресурсами. Таким чином, в фірмі створюються ізольований підрозділ. Завдання зазвичай має обмежений термін існування, тому групи, які сформувалися для їх виконання, перестають існувати, коли зроблена робота. Окремі їх члени перегруповуються і створюють нові групи для виконання нових завдань, в той час як другі ресурси (наприклад, обладнання, канцелярські товари, фінанси) або вже використані, або їх перекидають на другі ділянки.

Таким чином, управління завданням – ключова діяльність будь-якої професійної консультуючої фірми. Однак навіть найкраще його виконання не може гарантувати функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Як і в будь-якій справі організації, стратегія в консультуванні – це вибір дороги, яка веде від одного стану (справжнього) до другого (майбутнього).

Вихідна точка відома або її можна визначити шляхом оцінки справжньої позиції консультанта, його ресурсів і можливостей. Це не дуже важко, якщо хочеться побачити речі як є, а не в рожевому кольорі. Майбутнє – інше діло. І тут потрібен реалістичний підхід, наприклад, край нереалістично просто екстраполювати на майбутнє тенденції минулого економічного росту. Але більш того, якщо мислити стратегічно, перш за все встають питання: стратегія для досягнення чого? Куди ми хочемо йти і коли ми хочемо прийти? На ці «чого», «куди» і «коли» можна відповісти, якщо розробити бачення майбутнього і уявити собі ціль і основні задачі свого бізнесу.

Фундаментальне питання в визначенні стратегії консультування: в чому наша конкурентна перевага або чому клієнт звернеться до нас, а не до інших консультантів? Причиною цього може бути: особа технічна

кваліфікація; унікальна продукція, яку неможливо отримати де-небудь ще; широка багато дисциплінарна кваліфікація, необхідна для рішення важких ділових проблем; глибоке знання промислового сектору; швидкість і надійність надання послуг; низькі ціни; хороша репутація і міцні контакти з агентствами державного сектору та ін.

Тільки досвід покаже, чи правильно обрана стратегія. Другий консультант, конкурент, можливо, також обрав той же вид послуг, причому виявився більш удачливим у маркетингу і в наданні пропонованої послуги. В цьому випадку обоє консультанта в якийсь момент зробили правильний вибір, але конкурент успішніше здійснив свою стратегію. Залишається тільки переглянути стратегію та знайти таку, яка врахує досягнення конкурента.

Однак головні причини, які диктують необхідність гнучкості в визначені і перегляданні стратегії, – не помилки управління, не успіх конкурента, а зміни в економічному середовищі. Консультування з питань управління втратило би своє значення, якщо б не відображало зміни в технологіях, ринку, фінансовому положенні, національній та міжнародній політиці, а також других областях, що впливають на бізнес клієнтів. Стратегія консультування повинна слідувати або навіть передбачати ці зміни. Оскільки фінансовий ринок інтеграціоналізований і навіть маленькі фірми можуть розраховувати на позики на міжнародному грошовому ринку, стратегія консультанта з фінансових питань вже не може обмежуватися національним фінансовим ринком.

Висновки та пропозиції. В результаті дослідження визначили, що в управлінському консультуванні управління професійними послугами і діловою активність – дві сторони однієї медалі: їх необхідно досліджувати окремо одна від іншої. Але в реальній практиці вони нерозподілені та менеджмент підприємства постійно робить спробу їх збалансувати.

Ключовими питаннями управлінського консалтингу слід рахувати філософію консалтингу і само сприймання підприємства. Головна мета – запропонувати клієнту максимально високу якість обслуговування. При цьому слід вважати важливими наступні підходи до питань управління: високі вимоги щодо професійних якостей нових співробітників консалтингової фірми, високоякісне навчання новачків, фіксування внутрішньо фірмового досвіду і використання його при виконанні завдань, оцінка процесу виконання і результати кожного завдання з урахуванням ступеня задоволеності клієнта, оцінка варіантів досліджень інноваційної продукції та якнайшвидше її впровадження у практику.

Дану роботу виконано у межах НДР «Перспективні шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств регіону на інноваційній основі» (№ ДР 0114U 005503).

Список використаної літератури

1. Блинов А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. Л. Дресвянников. – Москва : Дашков и Ко, 2014. – 212 с.
2. Захарченко В. И. Бизнес-планирование фирмы : уч. пособие / В. И. Захарченко, Е. В. Халикян. – Одесса : Наука и техника, 2008. – 112 с.
3. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій / Н.В. Захарченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 7. – Ч. 1. – С. 134-139.
4. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / Под ред. Н. И. Шаталовой. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 221 с.
5. Кузнецов Е. А. Професіоналізація управлінської діяльності : система, механізм та інноваційна динаміка : моногр. / Е. А. Кузнецов. – Одеса : Наука і техніка, 2015. – 368 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю. Н. Лапыгин. – Москва, 2017. – 330 с.
7. Майерс Р. Эффективное управление / Р. Майерс ; Пер. с англ. – Москва : Финпресс, 1998. – 128 с.
8. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс. – Санкт-Петербург : Сток. школа экономики, 2005. – 352 с.
9. Синякова М. Г. Основы управленческого консультирования : уч. пособие / М. Г. Синякова и др. – Москва : Феникс, 2015. – 400 с.
10. Туретт-Туржи К. Консалтинг / К. Туретт-Туржи ; Пер. с франц. – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 128 с.
11. Управленческое консультирование : В 2-х т. / Под ред. М. Кубра ; Пер. с англ. – Москва : СП «Интерэксперт», 1992. – Т. 1. – 319 с. ; Т.2. – 350 с.

Стаття надійшла 27.01.2018 р.

О. В. Балахонова,

доктор экономических наук, доцент

Винницкий социально-экономический институт

Университету «Украина»,

Хмельницкое шоссе, 23а, г. Винница, Винницкая область, 21000

e-mail: lbalachonova@gmail.com

ДВОЙСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ

Обобщение практики показывает, что только одна треть причин связана с действием внешних факторов и две трети – с внутренними. Показано, что цель организации консалтинговой деятельности содержится в выявлении и систематизации проблем предприятия. При этом решаются задачи по диагностике существующего положения дел на предприятии, выявляются причинно-следственные связи между проблемами, определяются основные проблемы, для которых затем разрабатываются конкретные мероприятия.

Ключевые слова: предприятие, консультант, клиент, культура, профессионализм, стратегия, активность, качество, развитие.

O. V. Balachonova,

Doct. Sci. (Econ), Associate professor,

Vinnitsa Social and Economic Institute

“Ukraine” University

Khmelnitskoe shose, 23a, Vinnitsa, 21000, Ukraine

e-mail: lbalachonova@gmail.com

DUALITY OF MANAGEMENT CONSULTING: PROFESSIONAL AND BUSINESS ACTIVITY

The generalization of practice shows that only one third of the causes are related to the effects of external factors and two thirds of the internal ones. It is shown that the purpose of the organization of consulting activities is to identify and systematize the problems of the enterprise. At the same time, the tasks of diagnosing the current state of affairs in the enterprise are solved, cause-effect relationships between problems are identified, the main problems are identified, for which specific measures are developed.

Keywords: enterprise, consultant, client, culture, professionalism, strategy, activity, quality, development.

References

1. Blinov, A. O. & Dresviannikov, V. L. (2014). *Upravlencheskoe konsultirovanie [Management Consulting]*. Moskva : Dashkov i Ko [in Russian].
2. Zakharchenko, V. I. & Khalikian, E. V. (2008). *Biznes-planirovanie firmy [Business planning of a company]*. Odessa : Nauka i tekhnika [in Russian].
3. Zakharchenko, N. V. (2016). *Orhanizatsiine proektuvannia ta vprovadzhennia upravlinskykh innovatsii [Organizational design and implementation of managerial innovations]*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho*

- universytetu. – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University, Vol. 7 (1), pp. 134-139 [in Ukrainian].*
4. Shatalova, N. I. (2012). Konsultirovanie v upravlenii chelovecheskimi resursami [Consulting in Human Resource Management]. Moskva : INFRA-M [in Russian].
 5. Kuznietsov, E. A. (2015). Profesionalizatsiia upravlinskoi diialnosti : systema, mekhanizm ta innovatsiina dynamika [Professionalization of management activity : system, mechanism and innovation dynamics]. Odesa : Nauka i tekhnika [in Ukrainian].
 6. Lapygin, Y. N. (2017). Upravlencheskii konsalting [Management Consulting]. Moskva : INFRA-M [in Russian].
 7. Muers, R. & Piters, T. (1998). Effektivnoe upravlenie [Effective management]. Moskva : Finpress [in Russian].
 8. Piters, T. (2005). Predstavte sebe! Prevoskhodstvo v biznese v epokhu razrushenii [Imagine! Superiority in business in the era of destruction]. Sankt-Peterburg : Stok. shkola ekonomiki. [in Russian].
 9. Siniakova, M. G. (2015). Osnovy upravlencheskogo konsultirovaniia [Fundamentals of Management Consulting]. Moskva : Feniks [in Russian].
 10. Turett-Turzhi, K. (2004). Konsalting [Consulting]. Sankt-Peterburg : Neva. [in Russian].
 11. Kubra, M. (1992). Upravlencheskoye konsultirovanie [Management Consulting]. Moskva : Intereksert [in Russian].