

К.е.н. Гончарова М.Л., к.е.н. Розкошна О.А.

ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку
України», м. Суми

Сучасні моделі консультування у практиці менеджерів організацій.

Анотація Розглянуто основні етапи розвитку та сучасні моделі управлінського консультування в Україні.

Досліджено, що процес консультування, передбачає спільну діяльність керівників і спеціалістів підприємства з консультантом, і від того, на скільки оптимально і раціонально буде побудований даний процес, залежатиме якість очікуваних змін, ступінь досягнення результатів, ефективність використання задіяних ресурсів.

Ключові слова: управлінське консультування (консалтинг), якість консультаційних послуг, моделі управлінського консультування.

Вступ Управлінське консультування в Україні - це нова галузь знань, яка почала формуватися з початку розвитку ринкових відносин, появи ринкових послуг. Саме за таких умов створюються необхідні засади для обслуговування (надання ринкових послуг) підприємств різних галузей народного господарства, формується тісна взаємодія всіх елементів інфраструктури ринку послуг. Перемогу в конкурентній боротьбі можна досягти не тільки за умови зростання матеріальних активів, а й шляхом суттєвого підвищення ролі та значення нематеріальних фізично невідчутних результатів інтелектуальної діяльності, а тому стає актуальним управлінське консультування (консалтинг), яке надає можливість залучити специфічний інтелектуальний ресурс, який виступає об'єктивною необхідністю забезпечення стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Особливої уваги заслуговують праці вчених відносно стану розвитку управлінського консультування, зокрема: В.А. Верби, О.П. Посадського, В.Ш. Рапопорта, Р.К. Юксвярава, М.Я. Хабакук, Я.А. Леймана та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються питання науково-методичного

забезпечення управлінського консультування в Україні, а саме: застосування сучасних моделей управлінського консультування, визначення рівня якості консультаційних послуг [1,3,5].

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження основних етапів становлення та розвитку ринкових послуг з управлінського консультування та особливостей формування, практичного застосування моделей консультування в умовах ринкової економіки країни.

Результати. З розвитком ринкових відносин в Україні починає формуватися соціально-економічна потреба в управлінському консультуванні. На 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]. Асоціація “Укрконсалтинг” поняття управлінське консультування трактує як забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками та іншими ресурсами, які допомагають йому в оптимізації фінансово-економічного стану в рамках діючої нормативно-законодавчої бази [3]. Провідні вчені Юксьвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. визначають консалтинг як діяльність та професію, змістом яких є надання допомоги керівникові у вирішенні проблем та впровадження досягнень науки та передового досвіду [8].

Отже, узагальнюючи досвід вчених, можна визначити, що управлінське консультування – це вид управлінської діяльності з надання кваліфікованих консультацій суб'єктам господарювання (в особі керівників, персоналу, клієнтам), що передбачає використання різнопланового інтелектуального потенціалу персоналу фірм-консультантів.

Експерти виділяють наступні етапи становлення ринку консультаційних послуг в Україні:

1-й етап – 1990-1995 рр. Даний етап характеризується появою західних менеджмент-консалтингових (МК) компаній. На ринку України набули

розвитку представництва значних МК компаній – “Bein”, “PriceWaterhouse”, “Deloitte & Touche”, “Coopers & Lybrand”, “Ernst & Young Ukraine”, “KPMG”, “Baker McKenzie”, “Barents Group, LLC”, “Arthur Andersen”, “Roland Berger & Partners”, “Dr. Wisselhuber & Partners” та ін. Ці структури позиціонують на ринку України таким чином, що або ж супроводжуючи своїх традиційних клієнтів, або ж як реалізатори проектів технічної допомоги, що фінансуються міжнародними донорськими організаціями. Лише незначна кількість малих фірм з метою розширення географії бізнесу ризикнули вийти на ринок України в пошуках нового клієнта.

У 1992 р. в Україні була створена Асоціація консалтингових фірм “Укрконсалтинг”. Головною метою цієї структури стало створення консультантів-посередників для забезпечення процесу масової приватизації в Україні. Ініціатором створення “Укрконсалтингу” став ФДМУ.

2-й етап – 1995-2000 рр. відзначається появою вітчизняних консалтингових фірм. За результатами роботи та здійсненням проектів технічної допомоги виникають такі компанії як: Київ Менеджмент Консалтинг, Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП) у м. Києві, ЦППП у м. Харкові, ЦППП у м. Одесі (“Євроконсалт”), у м. Львові – Західно-Український Менеджмент Консалт, Центр реструктуризації вугільної промисловості – в м. Донецьку. У цей же період активізується розвиток таких українських консалтингових компаній, як: “Spectr, Sach & Company”, “Укрбізнесконсалтинг”, “ProConsult”, “Укрон”, “Project Consulting Group”, “Національне управління ресурсами”, “Рубин-Інвест- Консалтинг” та інших. З'являються малі консалтингові об'єднання “ОКО” (Об'єднані консультанти) – 9 організацій фундаторів, “КМК група” – 4 юридичні особи. У 1998 р. – зареєстрована УАМК – Українська асоціація менеджмент - консультантів за підтримки ФДМУ і Світового Банку. Головними статутними завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг шляхом використання високого рівня професіоналізму персоналу. З урахуванням реалізації саме таких принципів

діяльності, і була створена Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК)

3-й етап – 2000-2001 рр. Даний етап характеризується створенням Української асоціації менеджерів-консультантів (УАМК). Оскільки ситуація у сфері менеджмент-консультаційних послуг стала поліпшуватися, УАМК шляхом організації і проведення цільових конференцій, участі у виставках і проектах, роботі з міністерствами і відомствами, публікації статей у фахових виданнях, створення web-сайтів у мережі Інтернет зуміла зробити інформацію про менеджмент-консалтингові компанії і їх послуги більш доступною для потенційних споживачів [6].

4-й етап – 2001-2004 рр. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають постприватизаційна підтримка підприємств, маркетингові дослідження, організація системи маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, використання public relations-послуг, проведення рекламної кампанії тощо.

5-й етап – 2004-2009 рр. Для даного етапу характерним є те, що найбільшим попитом користуються консультації з аудиту, оподаткування, управління персоналом, впровадження нових стандартів якості. У 2008-2009 рр. із поглибленням економічної кризи в Україні активність деяких західних фірм або вщухає, або “заморожується” з надією на поліпшення кон’юнктури ринку консультаційних послуг. Основними причинами такої ситуації стали: складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності суб`єктів господарювання; низький рівень культури роботи з незалежними експертами; недостатня платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування [2].

На нашу думку, процес консультування передбачає спільну діяльність керівників і спеціалістів підприємства з консультантом і від того, на скільки оптимально і раціонально буде побудований даний процес, залежатиме якість

очікуваних змін, ступінь досягнення результатів, ефективність використання задіяних ресурсів.

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування (рис. 1).

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиллями зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін).

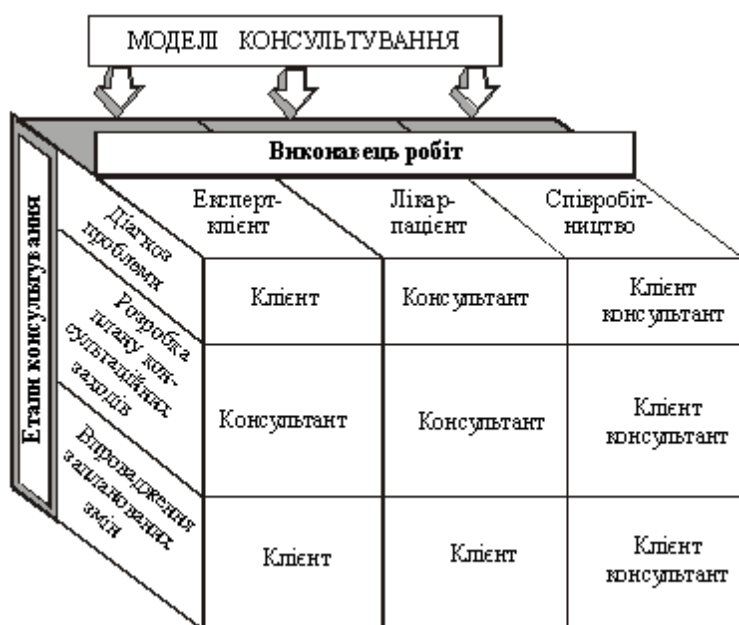


Рис 1. Характеристика моделей консультування [1]

Модель «експерт-клієнт» (експертне консультування) характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і термін перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до рекомендаційної роботи, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності

персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості забезпечення подальшого утримання системи в інноваційному стані.

За моделлю «доктор-пацієнт» (проектне консультування) консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, що сприяють їх вирішенню. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження рекомендаційних змін має здійснюватися клієнтом самостійно без участі консультанта.

Найбільш ефективною моделлю консультування слід вважати «співробітництво» (процесне консультування). Співробітництво дозволяє поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечуватиме можливість практично самостійного подолання виробничих проблем.

В кризових умовах більшості керівників досить складно обрати оптимальну модель консультування. Вони намагаються самостійно вживати необхідних заходів і, як правило, одні обирають бездіяльність, інші намагаються вирішити проблему шляхом максимального використання внутрішнього ресурсу. Досить часто менеджери українських підприємств однією з основних причин відмови від ухвалення рішення про залучення консультантів називають занадто високі ціни на консалтингові послуги. Тільки незначна кількість управлінців погоджується запросити консультантів-експертів. Часто керівники підприємств, які залучають консультантів незадоволені якістю наданих рекомендацій, результатами їх роботи. Здійснити контроль за якістю послуг складно. Відповідно до методики Європейської федеральної асоціації з економіки і управління FEASO, управління якістю консультаційних послуг передбачає три рівні – А, В, та С, де: А – базовий рівень, зосереджений на розробці політики якості послуг; В – рівень дотримання параметрів, який спрямований на контроль процесу

консультування на всіх його етапах; С – рівень загального керівництва якістю роботи, що спрямовано на концентрацію зусиль з підвищення кваліфікації консультантів. Зауважимо, що процес визначення якості консультаційних послуг – це результат взаємодії багатьох факторів, зокрема: досвіду клієнта і консультанта, достовірності і повноти інформаційних ресурсів, організації процесу консультування в цілому тощо.

Висновки Для успішного проведення консультаційного процесу менеджерам організацій необхідно використовувати ситуаційний підхід в обиранні моделі взаємовідносин консультантів з клієнтами. Даний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення» контрагентів. Використовуючи зазначену методику обирання моделі, учасники консультаційного процесу матимуть підстави краще зрозуміти, які прийоми будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній виробничій ситуації.

Список використаної літератури

1. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000, 244 с.
2. Гончарова, М.Л. Ринок консультаційних послуг в Україні [Текст] / М.Л. Гончарова. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Наукова індустрія європейського континенту». Серія «Економічні науки» . 27.11-05.12 2009 р. м. Прага. – С. 3-5
3. Консалтинг в Украине [Текст]. – К. : Ассоциация “Укрконсалтинг”, 1996.
4. Обзор рынка менеджмент-консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: сайт Консалтингового объединения “Навигатор”, <http://www.navigator.net.ua>
5. Рапопорт, В. Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации) [Текст] / В. Ш. Рапопорт. – М.: Экономика, 1988.

6. Тема № 1: Наймаємо радника / Український діловий тижневик “Галицькі Контракти” [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html>
7. Чому потрібен консалтинг в умовах кризи ? / Бізнес-центр [Електронний ресурс] : – [http// business-centre.com.ua](http://business-centre.com.ua).
8. Юквярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика. / Р.К. Юквярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейман. М. : – Экономика, 1988.