

## ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ПРАКТИЦІ УКРАЇНСЬКИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ: СТАНДАРТНІ ПОМИЛКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

### MANAGEMENT CONSULTING IN THE PRACTICE OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS: STANDARD ERRORS AND SOLUTIONS

УДК 005.942(075.8)

#### Продіус Ю.І.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної та інноваційної  
діяльності

Одеський національний  
політехнічний університет

#### Лацина С.А.

студентка  
Одеський національний  
політехнічний університет

#### Богословова А.А.

студентка  
Одеський національний  
політехнічний університет

Останнім часом управлінське консультування розвивається стрімкими кроками, зростає необхідність в консалтингових компаніях, число клієнтів та послуг, замовлень. Частіше за все рушіями нововведень управлінського консультування в українських бізнес – організаціях є керівники служб персоналу, а вони схильні звертатися до західних технологій, які є найбільш розповсюдженими, хоча і менш дієвими в українських реаліях. Тому перш за все у статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управлінського консультування. Наведені чинники для результативності консультування у сфері управління. Успішність консультаційного проекту значною мірою визначається різноманітністю використання інструментарію консультантом. Розглянута проблематика українського ринку управлінського консультування та запропоновані шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** управлінське консультування, стандартні помилки, шляхи вирішення, консалтинг, консультанти.

В последнее время управленческое консультирование развивается стремительным шагом, растет необходимость в консалтинговых компаниях число клиентов и услуг заказов. Чаще всего двигателями нововведений управленческого консультирования в украинских бизнес-организациях являются руководители служб персонала, а они склонны обращаться к западным технологиям, которые являются наиболее распространенными, хотя и менее действенными

в украинских реалиях. Поэтому, прежде всего в статье рассмотрены теоретические и практические аспекты управленческого консультирования. Приведены факторы для результативности консультирования в сфере управления. Успешность консультационного проекта в значительной степени определяется разнообразием использования инструментария консультантом. Рассмотрена проблематика украинского рынка управленческого консультирования и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование, стандартные ошибки, пути решения, консалтинг, консультанты.

Recently, management consulting is developing rapidly; the need for consulting companies in the number of clients and service orders is growing. Most often, managers of personnel services are the engines of innovations in management consulting in Ukrainian business organizations, and they tend to turn to Western technologies, which are the most common, although less effective, in Ukrainian realities. Therefore, first of all, the article considers theoretical and practical aspects of management consulting. Factors for the effectiveness of management consulting are given. The success of the consultancy project is largely determined by the diversity of using the toolkit by the consultant. Problems of the Ukrainian market of management consulting are discussed and ways to solve them are suggested.

**Key words:** management consulting, standard errors, solutions, consulting, consultants.

**Постановка проблеми.** У складних економічних умовах сьогодення великої актуальності набуває проблема прийняття менеджерами підприємств самостійних рішень не тільки відносно поточних, але й довгострокових, стратегічних питань. При цьому слід особливо зауважити, що знаною мірою збільшується ціна помилки керівника. Тому не випадково в усьому світі протягом останніх років підвищуються зацікавленість в управлінському консультуванні, що за цей час зазнало істотної трансформації і зараз виступає у формі консалтингу, як комплексний та ефективний засіб допомоги бізнесменам та менеджерам у галузі діагностики стану бізнесу, з'ясування причин існуючих труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень [1].

Становлення ринку консалтингових послуг – процес тривалий і відносно складний. Його особливості впливають на ефективність і якість запропонованих послуг, які повинні задовольняти

вимогам клієнтів і специфіку ринкового середовища. У такій ситуації професійна діяльність консультанта тоді результативна, коли реалізована її основна мета – задоволеність клієнтської організації та підвищення ефективності власної діяльності. Це можливо тільки за умови ефективної моделі управлінського консультування.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питання застосування управлінського консультування у своїх працях розглядали чимало науковців як зарубіжних, так і українських, зокрема: М. Нечипорук, В.А. Верба, С.В. Козаченко, Р.К. Юксвярав, В. Кумар (V. Kumar, 2000) та інші. Питання розвитку консалтингу, консалтингових послуг в Україні відображені у працях вітчизняних науковців таких, як: В. В. Копильцова, О. С. Довгий. Вітчизняні вчені та практики зазначають багатовекторність цієї сфери наукового пошуку та не розвиненість у сучасних наукових роботах методологічних та прикладних засад ефективної співпраці консалтингових та клієнтських організацій. Внаслідок

відсутності адекватного інструментарію оцінювання управлінського консультування, причиною чого є його складна природа та багатовекторність виміру його результативності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення практичних та теоретичних питань управлінського консультування у контексті допомоги менеджерам щодо визначення проблем підприємства та підвищення ефективності його керованості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінське консультування в Україні (консалтинг) – доволі нова галузь діяльності, яка формується на ринку послуг і стає особливою індустрією. Сьогодні в Україні працює понад триста вітчизняних консалтингових організацій, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань консультування. Окрім того, одна третина навчальних організацій має власні консультаційні підрозділи. Однак, на жаль, багато бізнес-підприємств користуються консультаційними послугами лише тоді, коли самостійно вже не можуть вирішити існуючих проблем. Тому управлінське консультування в Україні носить періодичний характер, але протягом останніх років спостерігається стрімкий розвиток цієї галузі. Це пояснюється активним пошуком інноваційних методів розвитку бізнес – організацій, управлінських інновацій [2; 3; 5].

Зростаюча затребуваність консалтингових послуг природним чином виділяє завдання компанії. Тому сьогодні в українській економіці актуальні проблема розвитку і використання якісного управлінського консультування, особливо для суб'єктів малого бізнесу. Для досягнення консультаційного ефекту необхідно відповідним способом вибудувати і реалізувати управлінське консультування через методологічний конструктор дослідження.

Зростання ролі управлінського консультування пов'язане з надзвичайним ускладненням умов прийняття управлінських рішень у наслідок підвищення невизначеності бізнес-середовища. А відсутність усталеного теоретико- методологічного підґрунтя та обмеженість досліджень загострюють проблему виявлення необхідних передумов ефективної взаємодії клієнтських та консалтингових організацій

[1, с. 24]. Підходи до визначення «управлінське консультування» вказані в таблиці 1.

Застосування управлінського консультування у практиці Українських бізнес-організацій має помилки та напрями їх вирішення. З цих позицій уважаємо доцільним звернути увагу на перелік чинників успіху консультування, які запропонував М. Райнінг: чіткість у визначенні завдань; наявність та якість нових ідей, знань, способів мислення; використання проектного планування; спеціальне планування; ефективність виконання. Зазначені чинники успіху являють собою компетенції консультантів та стають передумовою фінансових та не фінансових змін.

Досягнення високої якості консультування залежить від багатьох чинників таких, як: рівень мотивації та інноваційна спроможність клієнта; його залучення до процесу діагностування проблематики та розробки напрямків подолання виявлених проблем; його довіри до рекомендацій.

З метою забезпечення успіху консультування бізнес-організацій можна пропонувати включити компетенції забезпечення якості консультативних послуг: встановлення чітких цілей консультування; часу і бюджету консалтингового проекту. Тому для забезпечення високої якості управлінського консультування, треба чітко розуміти і враховувати ці параметри. Щоб досягти найкращого консультаційного ефекту, необхідно вибудовувати управлінське консультування через: планування; консультування; оцінку результатів.

Розгляд багатьох концепцій менеджменту виявив оптимальну концепцію впровадження управлінського консультування – систему збалансованих показників. Вона впроваджується як за кордоном, так і в Українських бізнес-організаціях та є досить врегульованою. Безперечними перевагами системи є її гнучкість та можливість застосування в багатьох сферах підприємницької діяльності. Показники ефективності являють собою систему, яка використовується для досягнення таких цілей діяльності бізнес-організацій, як: залучення та утримання клієнта; підвищення професіоналізму співробітників; збільшення доходів та зниження витрат.

Таблиця 1

**Підходи до визначення «управлінське консультування»**

Назва підходу	Роль консультанта	Результат консультування	Ступінь залученості клієнта в процес консультування
Експертний підхід	Експерт з вузького кола питань	Експертний висновок	Низька
Сервісний підхід	Носій інтелектуального капіталу	Рекомендації з вирішення проблем	Низька
Функціональний підхід	Продавець досвіду та знань	Підвищення вартості бізнесу	Варіативна. Від безпосередньої участі до повного само відсторонення
Процесний підхід	Агент змін	Організаційний розвиток	Висока

Подібний підхід до керування бізнес-організацією заснований на участі всіх членів команди та направлений на довгостроковий успіх задоволення клієнта та отримання вигоди. Доволі важливим чинником успішного консультування є розробка стратегії бізнес-організації. Стратегія як модель досягнення стратегічних цілей бізнес-організації, займає центральне місце в управлінському консультуванні. Окремі проекти та програми, а також всі функціональні стратегії (маркетингова, кадрова, фінансова) являють собою підсистеми, тому без виділення самої стратегічної системи важко забезпечити максимальну ефективність консультування, яка виявляється в результативності діяльності бізнес організації. Серед факторів, які впливають на розробку стратегії, необхідно виділити: діючу стратегію організації; варіанти еталонних стратегій лідерів ринку; результати аналізу; складову стратегічного розвитку, стратегічні цілі та функції.

Ще одним чинником успішного консультування є інноваційний потенціал клієнтської бізнес-організації. Важливо в процесі консультування дотримуватися прийнятих завдань, пори їх реалізацію в динамічному середовищі. За таких умов потрібно управляти очікуваннями клієнта, уточнювати приховані бажання та цілі, розуміти хід реалізації, механізми контролю виконання, формувати прозору систему комунікації між зацікавленими особами. Налагоджені процедури звітності та дотримання регламенту виконання мають сприяти встановленню ефективних комунікацій та перспективи реалізації проекту.

Будь-які зміни в діяльності бізнес-організації пов'язані з кількісними та якісними змінами умов трудової діяльності, професійно-кваліфікаційного складу персоналу, структурною організацією виробництва і управління, що зачіпає інтереси багатьох працівників. Тому консультанту слід приділити увагу процесу загалом, від початку до

кінця, адже основною причиною перешкод є уявлення працівника щодо унеможливлення його потреб. З точки зору працівника, його поведінка – це захист його потреб і інтересів (економічних, соціальних, чи психологічних), яким нововведення загрожують [4, с. 75].

Техніка «залучення персоналу клієнта до інноваційних змін» використовується для того, щоб змусити людей повірити у необхідність та користь перетворень. Покращити ефективність у провадженні змін консультантами може допомогти використання навчальних курсів. Вони демонструють учасникам нові можливості, які відкриваються в наслідок впровадження змін. Для успішного проведення змін консультанти можуть використовувати ефект зворотного зв'язку. Керівники бізнес організації іноді розглядають обмін інформацією як її рух тільки в одному напрямку – з гори до низу. Консультант повинен налагодити рух інформації і в зворотному напрямку, що не рідко може спричинити зміну поглядів керівництва, уточнити, змінити, поліпшити уже схвалені плани змін, а значить і сприйняття їх підлеглими.

Проблематика українського ринку управлінського консультування на сьогоднішній день полягає у тому, що в нашій країні не достатня підтримка та відсутність системності у розвитку менеджменту та обміну знаннями на відміну від західних інституцій. Створені управлінські технології, як правило, залишаються у власності організацій або розповсюджуються у не великому колі. Частіше за все рушіями новоуведень управлінського консультування в українських бізнес – організаціях є керівники служб персоналу, а вони схильні звертатися до західних технологій, які є найбільш розповсюдженими, хоча і менш дієвими в українських реаліях. Сьогодні у розвитку управлінського консультування в українських бізнес- організаціях існують як позитивні сторони і аспекти, так і серйозні проблеми, що наводяться в таблиці 2.

Таблиця 2

**Проблеми управлінського консультування в українських реаліях**

Проблеми	Опис
Більша частина консультантів з управління не мають фахової освіти, що негативно впливає на якість послуг.	Консультанти з управління створювалися засобами вивчення досвіду зарубіжних колег, перенавчання економістів, соціологів, психологів.
Консалтингові організації не несуть відповідальності за свої призначення.	Наразі залишаються недопрацьованими правові взаємовідносини сторін, їх обов'язки, права, порядок.
Звернення до консультанта з управлінських питань рахують ознаками некомпетентності, низької професійної кваліфікації.	Економічно сталі організації з досвідченим керівництвом призвели систематичне звернення до консультантів звичайною практикою.
Більшість зарубіжних консультантів, не надають значення в своїх висновках особливостям української економіки.	Бізнес-організації створювалися в короткий термін і разом з цим розвивалися.
Консалтингові технології розвиваються в одному напрямі, в ліквідації застарілих проблем, а не їх попередження.	В Україні дуже рідко запрошують консультанта в добре розвинуту компанію.
Відсутність в українських клієнтів великого досвіду в роботі в умовах підвищеної конкуренції.	Бізнес-організації продовжують робити те, що користується попитом на ринку.

На жаль, вітчизняні керівники частіше схильні звертатися за консультуванням в галузі фінансів, маркетингу, права, ніж управління персоналом або організаційного розвитку. Натомість треба не забувати керівництву і про те, що створення сприятливого мікроклімату в колективі також може стати стимулом до ефективної роботи. До цих стимулів можна віднести: врахування індивідуальних якостей співробітника; формування творчої атмосфери; можливості самореалізації.

Звернення за управлінським консультуванням найчастіше трапляється на стадії становлення та розростання бізнес-організації. На цьому етапі консультанти стикаються з живучістю традиції централізації та авторитаризму засновників та керівників бізнесу, які є найконсервативнішою частиною всієї системи. У цьому випадку консультанту потрібно виразно показати керівництву пряму залежність між результатами управління та прибутками. Тобто успіх консультування напряму залежить від менталітету керівника та його підлеглих.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Ринок консалтингових послуг в Україні специфічний. Він відносно молодий, але вже володіє сформованими в конкурентною боротьбою гравцями. Однак, український бізнес продовжує еволюювати, а разом з ним якісно змінюється ринок консалтингових послуг, стаючи зрозумілим, прозорим і професійним.

Жорсткість конкурентного середовища, прихід західних гравців і експансія великих компаній на регіональні ринки підняли бізнес і ринок консалтингових послуг на новий рівень. Слід звернути увагу на те, що тенденція звертатися в консалтингову компанію за допомогою в результаті кризової ситуації зберігається. Багато експерти відзначають, що сьогодні на зміну консалтингу приходять комплексний консалтинг побудови і розвитку систем управління. Це пов'язано з необхідністю підвищувати керованість і пошуком нових резервів для розвитку організації.

Слід звернути увагу на те, що тенденція звертатися в консалтингову компанію за допомогою в результаті кризової ситуації зберігається. Багато експертів відзначають, що сьогодні на зміну консалтингу приходять комплексний консалтинг побудови і розвитку систем управління. Це пов'язано з необхідністю підвищувати керованість і пошуком нових резервів для розвитку організації.

Головною ціллю, яку переслідує консультант з управлінського консультування, є оптимізація системи управління бізнес-організацією, підвищення її ефективності, що виокремлює своєю чергою проблему оцінювання ефективності керування загалом, визначає необхідність виявлення критеріїв результативності управлінського консультування, підвищення його якості. На ефективність позитивно впливає й інфраструктура регулю-

вання та саморегулювання якості консалтингових послуг, яка склалася. Тобто успішність консультативного проекту значною мірою визначається різноманітністю використання інструментарію консультантом та замученість у процес співробітників клієнтських організацій.

Таким чином, професійна діяльність консультанта тоді результативна, коли реалізована її основна мета – задоволеність клієнтської організації та підвищення ефективності власної діяльності. Це можливо тільки за умови ефективної моделі управлінського консультування.

У сучасних умовах бізнесу дуже важливим є вдосконалення механізму формування ефективної моделі управлінського консультування з урахуванням наступних факторів: аналіз основних тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг; використання принципів менеджменту якості; розробка ключових показників ефективності.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Kumar V. Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success/ V. Kumar, A. Simon, N. Kimberley// Management Decision. 2000.Vol. 38, no. 1 and 2, pp. 24-35.
2. Нечипорук М. Наймаємо радника: «Ринок менеджмент-консалтингу росте як на дріжджах» // Галицькі контракти. – 2002. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kontrakty.com.ua](http://www.kontrakty.com.ua).
3. Верба В. А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. Праць. – 2008. – Вип. 22-23. – С. 97-104.
4. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий – К.: Арістей. – 2006. – 380 с.
5. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управлінське консультування: теорія і практика. – М.: Економіка, 1988. – 167 с.

#### **REFERENCES:**

1. Kumar V. (2000) Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success / V. Kumar, A. Simon, N. Kimberley // Management Decision. Vol. 38, no. 1 and 2, pp. 24-35.
2. Nechiporuk M. (2002) Naimaiemo radnyka: «Rynok menedzhment-konsaltnyhu roste yak na drizhdzhakh» // Halytski kontrakty. – Vol 4. – [Elektroni resurs]. – Rezhym dostupu: [www.kontrakty.com.ua](http://www.kontrakty.com.ua) (in Ukrainian).
3. Verba V. A. (2008) Determinanty formuvannya ta tendentsiyi rozvytku konsaltnyhovoho rynku v Ukraini / V. A. Verba // Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: zb. nauk. prats'. Pp 97-104. (in Ukrainian).
4. Kozachenko S. V. (2006) Konsaltny u suchasniy rynkoviy ekonomitsi / S. V. Kozachenko, V. E. Novyts'kyu, O. S. Dovhyi / Inst. mizhnar. ekonomiky i mizhnar. vidnosyn NAN Ukrainy. – K.: Aristey (in Ukrainian).
5. Yuksvyarav R. K., Khabakuk M. Ya., Leymann Ya. A. (1988) Upravlins'ke konsultuvannya: teoriya i praktyka. – M.: Ekonomika (in Ukrainian).

**Prodius Y.I.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management  
of Foreign Economic and Innovative Activities  
Odessa National Polytechnic University**Latsina S.A.**

Student

Odessa National Polytechnic University

**Bogoslovova A.A.**

Student

Odessa National Polytechnic University

**MANAGEMENT CONSULTING IN THE PRACTICE OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS:  
STANDARD ERRORS AND SOLUTIONS**

Management consulting in Ukraine (consulting) is a rather new field of activity that is emerging in the service market and becomes a special industry. Today in Ukraine, there are more than three hundred domestic consulting organizations, of which 42% deal exclusively with the provision of consultancy services. In addition, one-third of educational organizations have their own consulting units. However, unfortunately, many business enterprises use consulting services only when they cannot solve their existing problems by themselves. Therefore, management consulting in Ukraine is of a periodic nature but, in recent years, there has been a rapid development of this industry. This is explained by the active search for innovative methods of business organizations development, managerial innovations.

Consideration of many management concepts has revealed the optimal concept for the introduction of managerial consulting – a system of balanced indicators. It is implemented both abroad and in Ukrainian business organizations, but it is well regulated. The undoubted advantages of the system are its flexibility and application in many spheres of entrepreneurship. Performance indicators are a system used to achieve such goals of business organizations as: attracting and retaining a client; increase the professionalism of employees; increase revenue and reduce costs.

The main objective pursued by the consultant on managerial consulting is the optimization of the management system of a business organization, increasing its efficiency, which in turn separates the problem of assessing the effectiveness of management in general and determines the need to identify the criteria for the effectiveness of managerial consulting, improving its quality. The efficiency of the regulation and self-regulation of the quality of consulting services has also been positively affected by efficiency. That is, the success of the consulting project is largely determined by the variety of tools used by the consultant and forcing employees in the client organizations.