

## УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Ю.І. Продіус*, доцент

*О.А. Лозовська, Л.А. Лозовська,*

Одеський національний політехнічний університет  
м. Одеса

В умовах інтеграції України до світового економічного простору все більше зростає роль інтелектуального капіталу підприємств як чинника забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Оскільки в динамічному ринковому середовищі менеджмент компаній досить часто стикається з ситуаціями, коли відсутність необхідного досвіду або інформації з приводу даної проблеми не дозволяє прийняти правильне управлінське рішення, керівник звертається по допомогу до кваліфікованих спеціалістів (консультантів). Консультування з питань управління (управлінське консультування) є важливою професійною службою, яка допомагає керівникам вирішувати практичні завдання, спираючись на власний досвід та допомогу спеціалістів.

До основних задач консалтингу можна віднести наступні:

- надання інформації клієнту;
- проведення діагностики проблем, що турбують клієнта, розробка рекомендацій щодо їх вирішення;
- надання допомоги в реалізації рекомендацій;
- підвищення ефективності системи управління в організації.

Таким чином, призначення консалтингу полягає у тому, щоб допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, що забезпечить своєчасне запобігання невинуватених витрат і втрат. За весь час свого існування на ринку, консультантами було виділено декілька найбільш розповсюджених серед менеджменту помилок:

- ігнорування стратегічного менеджменту;
- помилки в оцінці обсягу ринку збуту і майбутніх доходів;
- підбір недостатньо кваліфікованого менеджменту;
- помилки у веденні фінансового менеджменту;
- економія на рекламі та представницьких витратах;
- економія на послугах професійних консультантів [1].

Сьогодні більшість керівників, як правило, добре представляють технічну сторону свого бізнесу, проте протягом останніх років попит на консалтингові послуги в світі зростає. Варто відзначити, що основну долю попиту забезпечує середній та крупний бізнес, адже у сфері малого бізнесу використання консалтингових послуг є занадто витратним. З іншого боку, відносно консалтингу доцільно використовувати поняття «ефективність», а не «вартість», оскільки правильно надана допомога спеціалістів здатна у декілька разів підвищити прибутковість бізнесу компанії.

Управлінське консультування зародилось в процесі промислової революції, з появою сучасних фабрик та пов'язаних з цим інституційних і суспільних перетворень. Консультування стає можливим тоді, коли процес спілкування і структуризації управлінського досвіду досягає відносно розвинутої стадії [2].

Більшість консультаційних фірм розширювали кордони своєї діяльності, адаптувались до змін в світовій економіці, активно залучали клієнтів до виконання завдань та підвищували їх компетентність при використанні консультантів, багато зусиль було витрачено на вдосконалення методології різних етапів процесу консультування.

Нині консалтингові фірми створюють інформаційне поле стосовно інноваційних управлінських технологій та інструментів, здатних забезпечити зростання ефективності функціонування підприємств, освоєння нових продуктів, якісні перетворення та довгостроковий розвиток. Індустрія консультування характеризується інтенсивним зростанням, значною концентрацією, постійним виникненням нових послуг та вдосконаленням існуючих.

Процес консультування перетворюється з мистецтва в ремесло – послуги стандартизуються і уніфікуються. Варто зазначити, що процес уніфікації вирішення певних проблем спрощує діяльність консультаційних фірм, проте для потенційного клієнта це означає відсутність індивідуального або нестандартного підходу до вирішення його проблем.

Консультування дозволяє правильно вибудовувати стратегію, знаходити нові інструменти розвитку бізнесу та джерела інвестицій, ефективніше залучати співробітників з врахуванням їх психологічних особливостей і потенціалу кожного, оперативно виходити з різних видів криз (психологічної, фінансової, функціональної та ін.).

У країнах з розвинутою ринковою економікою запрошення професійних консультантів є свідченням того, що підприємство володіє достатньою діловою культурою, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний капітал в менеджменті [3].

Серед найбільш важливих якостей фахових консультантів найважливішими є високий рівень професіоналізму, спрямованість на кінцевий результат, здатність на практиці впроваджувати ефективні методи управління, позитивні відгуки колишніх клієнтів (табл. 1).

Таблиця 1 – Критерії вибору консультаційних фірм (консультантів)

Критерії	Показники оцінювання
1. Імідж консультаційної фірми (консультанта)	– репутація в діловому середовищі та серед консультантів; – книги, статті, дослідження, опубліковані консультантами
2. Професійна компетентність	– компетентність консультантів в конкретній галузі; – глибоке знання виробництва клієнта; – творчий підхід; – розуміння культури країни
3. Відгуки	– відгуки та враження клієнтів
4. Якість розроблених пропозицій	– ідеї консультантів щодо шляхів та способів вирішення проблеми;
5. Дотримання термінів виконання завдання	– наявність команди і обслуговуючого персоналу, необхідного для виконання завдання;
6. Здатність знаходити партнерів та ресурси	– зв'язки серед консультантів; – зв'язки в діловому середовищі; – вміння вести переговори
7. Вартість консультаційних послуг	– розмір гонорарів; – форми оплати праці
8. Дотримання етичних норм	– членство в професійних асоціаціях; – наявність сертифікатів і посвідчень

В нашій державі відбувається становлення консалтингового ринку і попит на такі послуги знаходиться на низькому рівні. На нашу думку, більшість українських підприємств потребують перегляду і корекції системи управління. Вітчизняні підприємці вчать бути ініціативними, розраховувати лише на власні сили, засвоювати нові навички, бути мобільними при працевлаштуванні, витримувати конкуренцію, раніше за інших розпізнавати і використовувати нові можливості.

На ринку України можна виділити декілька груп консалтингових фірм:

- представництва великих консалтингових фірм: "Deloitte & Touch Tohmatu International", "Arthur Andersen & Co SC", "PriceWaterhouseCoopers", "Ernst & Young", "BeckerMkenzi", "DR. Wieselhuber & Partner";
- вітчизняні консультаційні фірми; – консультаційні фірми, що працюють в Україні за програмами TACIS, USAID, IFC та інших аналогічних структур у рамках реалізації програм міжнародної допомоги;
- індивідуальні консультанти.

Вітчизняний ринок консалтингових послуг характеризується низьким рівнем бізнес-культури, управління та концентрацією на пошуку шляхів оптимізації податкових виплат та правового забезпечення своєї виробничої діяльності [4]. Але необхідно відмітити також тенденцію до залучення консультантів з фінансового та стратегічного розвитку, менеджменту персоналу та операційного менеджменту.

Кінцевим результатом діяльності консультантів є не тільки вирішення проблем, з якими стикаються управлінці, але і підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, збільшення індивідуальної продуктивності праці кожного співробітника, а також створення конкурентних переваг та вихід підприємства на новий рівень розвитку.

Найважливішими перепонами розвитку ринку консалтингових послуг в Україні є слабка обізнаність потенційних споживачів; складність отримання об'єктивної інформації про консалтингові компанії та їх послуги, компетенції, а також про обсяги та якість послуг; недовіра до консалтинга в цілому, обумовлена не завжди достатнім рівнем професіоналізму з боку консультантів; низький рівень інтеграції українських консалтингових компаній в міжнародні співтовариства консалтинга; низька активність професійних об'єднань ринку консалтинга в Україні. Крім того, не відрегульована нормативно-правова база, а методики консалтингової діяльності не адаптовані до умов економіки України.

Література:

1. Продіус Ю.І. Основи управлінського консультування: консп. Лекц. / Ю.І.Продіус – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2009. – 101 с.
2. Минякова Т.Е. Управленческое консультирование учебное пособие / Т.Е. Минякова. – Ульяновск УЛГТУ. – 2007. – 112 с.
3. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М. 2004. – 226 с.
4. Верба В.А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / В.А. Верба // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2010. – №683. – С. 49– 54.