

Фінагіна О.В., д. е. н., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Черкаський державний технологічний університет

Білан О.В., к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Черкаський державний технологічний університет

Матвієнко О.Д., аудитор
ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЗНАТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ІНТЕРЕСИ БІЗНЕСУ, ГАЛУЗІ, РЕГІОНІВ

Фінагіна О.В., Білан О.В., Матвієнко О.Д. Наукові засади управлінського консультування в системі сучасних знань менеджменту: інтереси бізнесу, галузі, регіонів. У статті розглянуто сутність управлінського консультування з двох боків: як сфери послуг та як виду професійної діяльності. Визначено ключові передумови розвитку управлінського консультування, його характерні риси та обов'язкові елементи. Досліджено сучасний світовий досвід розвитку консалтингу як напряму менеджменту з вирішення конфліктів інтересів. Наведено характеристику світових лідерів консалтингу.

Ключові слова: управлінське консультування, консалтинг, консультаційна послуга, консалтингова компанія, аудиторська компанія.

Финагина А.В., Белан Е.В., Матвиенко Е.Д. Научные основы управленческого консультирования в системе современных знаний менеджмента: интересы бизнеса, отрасли, регионов. В статье рассмотрена сущность управленческого консультирования с двух сторон: как сферы услуг и как вида профессиональной деятельности. Определены ключевые принципы развития управленческого консультирования, его характерные черты и обязательные элементы. Исследован современный мировой опыт развития консалтинга как направления менеджмента по решению конфликтов интересов. Представлена характеристика мировых лидеров консалтинга.

Ключевые слова: управленческое консультирование, консалтинг, консультационная услуга, консалтинговая компания, аудиторская компания.

Finahina O.V., Bilan O.V., Matvienko O.D. Scientific basis of management consulting in system of the modern knowledge of management, business interests, industries, regions. In the article we dealt with the essence of management consulting from both sides: as a service and as a professional activity. We determined the key preconditions of management consulting development, its characteristics and required items. The key preconditions for the development of management consulting, its characteristics and mandatory elements are determined. We investigated the modern world experience of management consulting as a direction of management of conflicts of interest. The characteristic of the world leaders in consulting is given.

Keywords: management consulting, consulting, advisory services, consultancy, auditing company.

Постановка проблеми. Найскладніші процеси в системі сучасного управління відбуваються за підтримки різноманітного кола експертів та за активної участі консультування. Ускладнення діяльності як окремих людей, так і бізнес-груп, ринків, галузевих утворень є реальним фактом у сучасному глобалізованому світі. Це пов'язано з нарощенням світового потенціалу бізнес-діяльності, ускладненням регіональних господарських систем, прискоренням процесів відтворення в умовах інформаційної економіки, стрімкими процесами інтеграції та диверсифікації бізнесу.

Такі процеси відбуваються постійно, мають цільове спрямування та формують сучасне світове ділове середовище зі складними процесами від-

творення та широким колом різноманітних інтересів. У зв'язку з високою складністю управління та нарощенням темпів бізнес-діяльності особливої потреби набувають експертні послуги, а самостійного визнання отримують консалтингові послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем та розвитку ринку консалтингових послуг присвячені праці Р. Мецгера, М. Кубри, К. Свейби, Л. Грейнера, Л. МакДональда, Ф. Кросмана, В. Верби, А. Посадського, Т. Решетняка, О. Трофімова та інших відомих вчених.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених дослідженню теоретичних і практичних аспектів управлінського консультування, потребують подальшого дослідження його сутність з двох боків

(як сфери послуг та як виду професійної діяльності), а також розвиток консалтингу як перспективний напрям менеджменту з вирішення конфліктів економічних і соціальних інтересів бізнесу, галузі та інтересів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження наукових підходів в системі інструментарію управлінського консультування та розвитку консалтингу як перспективного напрямку в системі сучасних знань менеджменту.

Виклад основних результатів. Консультування з питань управління, або управлінське консультування (в спрощеному визначенні – консалтинг), має широке розповсюдження як окрема складова сучасних знань менеджменту та професійна діяльність. Це активна сфера знань, що за невеликий термін часу (приблизно 40–50 років) сформувалась одночасно в напрям теорії та методології менеджменту, поширену та визнану в світових масштабах практичну діяльність. Слід визнати активне поширення консалтингу в системі знань сучасного менеджменту та його розповсюдження на такі сфери, як, зокрема, фінанси, бухгалтерський облік, маркетинг, управління персоналом, інформаційна діяльність та інформатизація.

Таке стрімке поширення знань пов'язане з унікальними процесами щодо вирішення великої кількості потреб сучасного бізнесу, державного, галузевого та регіонального управління. У сучасному колі питань, що вирішуються за участю консалтингу, можливо налічити сотні послуг, як масового характеру надання, так і чітко особистого характеру.

За рахунок наукового та технічного прогресу в системі інструментарію консалтингу свого новітнього відображення набувають такі наукові підходи.

1) Системний підхід. Він набуває новітнього відображення перш за все за рахунок комплексного використання таких знань, як економіка, менеджмент, соціологія, математика, інформатика та їхнє внутрішнє галузеве різноманіття; визнання неможливості напрацювання глибинної теорії та методології лише у вузькому колі знань; а також за рахунок визначення кожної ситуації, що досліджується, в системному баченні та складності сучасних управлінських дій з визначенням можливих наслідків.

2) Аналітичний підхід, що має широке визначення та відображення в діяльності з питань управління, формує засади вивчення процесів на підставі дослідження проблем, історії розвитку процесів та явищ, об'єктивності, логіки дій, послідовності вивчення інформації, руху від складного до спрощеного, напрацювання альтернатив тощо.

3) Інтеграційний підхід, що отримує свою реалізацію за рахунок поглиблення взаємодії та взаємопроникнення між «теорією та практикою»; такими сферами, як державне-галузеве-регіональне управління; управління підприємствами різних галузей та видів діяльності тощо.

4) Стратегічний підхід, що є орієнтованим на перспективне бачення та розвиток як теорії та прак-

тики, так і самого складного сучасного ринкового середовища. Передбачає поширення стратегії як на планування, так і усі інші функції – контроль, мотивацію, організацію тощо.

5) Творчий підхід, тому що кожна ситуація в консультуванні є неповторною, фактично відсутні стандарти та уніфікація в прийнятті рішень та регулюванні складних, проблемних питань.

6) Культурно-комунікаційний підхід, який передбачає, що в центрі парадигми відносин є людина та її інтелектуальний потенціал, врахування одночасного напливу національної культурної ідентичності та крос-культурності менеджерської діяльності.

7) Ринковий підхід, який передбачає стійкий попит та бажання з боку фірм, окремих підприємців на нарощення ефективності та результативності діяльності, мінімізацію витрат діяльності, зростання продуктивності праці на підставі свободи дій. Такий підхід визнає пріоритетність та первинність потреб і зацікавленості клієнта.

8) Концептуальний підхід, який формує наявність мети, завдань, принципів, інструментарію діяльності та наявності результатів в кожній послугі, у вирішенні кожної проблеми або конфлікту.

9) Ситуаційний підхід, який передбачає пріоритетність методів, інструментів, підходів до оцінки ситуації та знаходження технології вирішення конфліктів. В загальному розумінні управління визначається ситуацією. Стрімкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі формують ситуації, коли не існує єдиного відповідного до наявного стану методу управління. Найефективнішим визнається той, що є інформаційно адекватним та відповідає управлінській проблематиці.

Такий стрімкий розвиток управлінського консультування був і є потребою часу. Наукові підходи в діяльності великого кола підприємств, що займаються наданням консалтингових послуг, здебільшого поєднуються в єдине спрямування.

Визначимо ключові передумови стрімкого розвитку з позиції суспільного світового прогресу:

– накопичення теорії менеджменту в різних галузях людської діяльності (соціальної та техніко-технологічній сферах; екології та будівництві; туризмі та інформаційній діяльності тощо);

– формування фундаментальних засад теорії та методології менеджменту;

– інформаційна революція, а також її стрімке просування на усі процеси життєдіяльності.

Характерними рисами сучасної консалтингової діяльності є праця на глибинних наукових засадах; системний підхід до діяльності; врахування різноманітних інтересів та налаштування на їхній баланс; орієнтація на гармонізацію економічних та соціальних інтересів; управління знаннями як системний процес та відповідне ставлення до людського інтелекту; неповторність та ексклюзивність кожної послуги.

Сьогодні фахівці з теорії та практики управлінського консультування розглядають сутність цього напрямку знань з двох боків: як сфери послуг та як виду професійної діяльності.

Управлінське консультування – різновид експертної допомоги. Експертна допомога ґрунтується на судженнях фахівців і є частиною консультаційного процесу, тобто

управлінське консультування за своїм обсягом є набагато ширшим і глибшим поняттям. Більш того, експертна допомога надається клієнту, а консалтинговий процес здійснюється з клієнтом. Сутність управлінського консультування як сфери послуг наведено в табл. 1.

Управлінське консультування давно визнане важливою професійною службою, що допомагає

Таблиця 1

Визначення сутності управлінського консультування як сфери послуг

№ п/п	Визначення	Джерело
1	Управлінське консультування – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, яка виявляється незалежними (не входять до складу організації) експертами, фахівцями у певній галузі.	К. Чакиров [14]
2	Управлінське консультування – різновид експертної допомоги керівникам організації у справі вирішення завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах.	В. Рапопорт [8]
3	Управлінське консультування – послуги, надані незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем.	І. Прокопенко [7]
4	Управлінське консультування – це вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні та незалежні поради, тим самим сприяючи успішному управлінню організацією-клієнтом.	О. Фінагіна, О. Зінченко [13]
5	Управлінське консультування — це процес, в межах якого зовнішній відносно підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розроблення концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо.	В. Унінець-Ходаківська, О. Костюкевич, О. Лятамбор [11]
6	Управлінське консультування – набір методів, спрямованих на ідентифікацію організаційних проблем, розроблення конкретних напрямів їх подолання, а також контроль зовнішніх змін у конкретних галузях.	К. Гарсія [16]

Таблиця 2

Визначення сутності управлінського консультування як виду професійної діяльності

№ п/п	Визначення	Джерело
1	Консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем і функціонуванні їх розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і спільно розроблених із клієнтом рішень.	А. Посадський, С. Хайниш [6]
2	Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази.	«Консалтинг в Україні» [5]
3	Управлінське консультування – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною та об'єктивною порадою і наданий спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації та аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта.	А. Саврук, Р. Красюк [9]
4	Управлінське консультування – діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.	https://uk.wikipedia.org [20]
5	Управлінський консалтинг – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень.	О. Смігунова [10]
6	Практична діяльність з реалізації консультантом професійних знань, навичок та вмій, що спрямована на виявлення та вирішення проблем клієнтської організації.	А. Шохов [15]

керівникам аналізувати і розв'язувати практичні завдання, які стоять перед їхніми організаціями, а також засвоювати чужий досвід. Сутність управлінського консультування як виду професійної діяльності наведено в табл. 2.

Головним завданням управлінського консультування є вирішення проблем клієнта за рахунок балансу інтересів та гармонізації діяльності в умовах високих ризиків та невизначеності сучасного інформаційноємного навколишнього середовища, забезпечуючи набуття необхідного досвіду клієнтом та розширення навичок безперервного розвитку та управління знаннями.

Слід визнати та враховувати в наведених визначеннях наявність таких обов'язкових елементів, що поєднують бачення науковців та практиків з питань управлінського консультування: визнання консультування найвищою ланкою в системі знань менеджменту а також найвищою формою використання знань; особливості умов праці консультантів; клієнтоорієнтованість послуги та широта кола накопичених у світі відповідних знань та технологій надання інформації; послуги за рахунок висококваліфікованих фахівців; обов'язковість оцінки та вирішення управлінських проблем наявності позитивних змін в діяльності клієнтів та особливостях ведення біз-

несу; висока залежність від наукового та соціального прогресу в країні та на підприємстві; колективність праці та її наукова спрямованість; вирішення складних проблем та наявність унікальних, неповторних ситуацій; отримання нових знань з боку обслуговування кожного окремого клієнту; накопичення знань та досвіду культури менеджменту.

Сучасний світовий досвід розвитку консалтингу як активного та перспективного напрямку менеджменту формує розуміння унікальної можливості вирішення значної кількості питань, що є пов'язаними з конфліктами економічних та соціальних інтересів (рис. 1). Йдеться перш за все про групи інтересів, що пов'язані з парадигмою відносин «бізнес-влада»; «влада-населення»; «бізнес-влада-населення».

В основу ключових положень накопичених знань з консалтингу та різноспрямованої експертизи покладено світовий досвід визнаних компаній (табл. 3).

Базовими принципами надання консалтингових послуг слід визнати гуманність менеджменту; гармонізацію управлінської діяльності; інтегрованість підходів; відповідність способів, засобів, інструментів та технологій надання послуг; врахування інституційних особливостей.

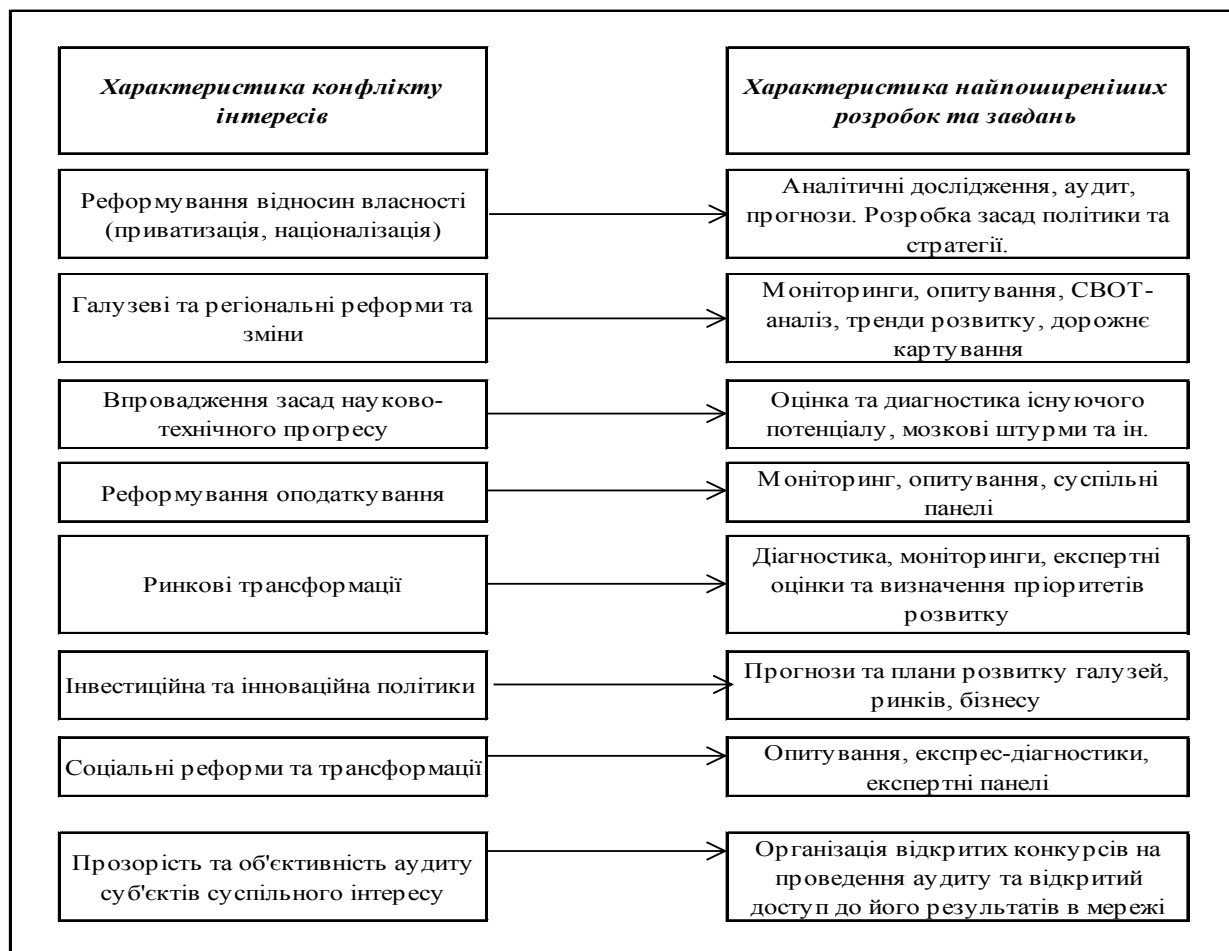


Рис. 1. Світовий досвід питань вирішення конфліктів інтересів

До числа принципів відносять також принцип поєднання галузевого і територіального управління, принцип комплексності і системності, принцип провідної ланки і зосередження сил, принцип зворотного зв'язку, принцип необхідної різноманітності тощо.

В межах розвитку наукових засад та практичної діяльності консалтингу формуються сфери впливу та напрацьовується різноманітний досвід. Підкреслимо, що він значною мірою є корпоративним та не завжди отримує публічного визнання. Найбільш відкритою слід визнати діяльність на ринку консалтингових послуг освітянських установ та американської консалтингової фірми «McKinsey & Co».

Лідером із надання консультаційних послуг в Україні можна вважати міжнародну компанію «Ernst & Young» («EY»), яка надає послуги із аудиту, оподаткування, супроводу угод і консультування. Назва «EY» відноситься до глобальної організації та може відноситися до однієї чи декількох компаній, що входять до складу «Ernst & Young Global Limited», кожна з яких є окремою юридичною осо-

бою. Сукупна виручка «EY» за 2016 фінансовий рік зросла на 9% і склала 29,6 млрд. дол. США [19].

В Україні «EY» провадить свою діяльність уже понад 25 років, в її складі працюють понад 400 фахівців, що надають послуги високої якості за такими основними напрямками, як консультаційні послуги з питань ведення бізнесу, аудиторські послуги, послуги з оподаткування та консультаційний супровід транзакцій, допомога в управлінні ризиками, оптимізації системи внутрішнього контролю та розкритті потенціалу клієнтського бізнесу.

Підхід «EY» ґрунтується на передовій практиці розроблення рекомендацій для ефективного управління бізнесом в нинішніх умовах. У будь-якій галузі завдяки глобальній мережі фахівців компанії надаються рекомендації, що відповідають потребам клієнтів. Галузева спеціалізація «EY» в Україні така: автомобільна галузь; енергетика і комунальні підприємства; ЗМІ та індустрія розваг; медико-біологічна галузь; металургійна і видобувна галузь; нафтогазовий сектор; нерухомість; споживчі товари; технології; телекомунікації; урядові уста-

Таблиця 3

Характеристика світових лідерів консалтингу [20]

№ п/п	Компанія	Тип організації	Кількість країн	Послуги
<i>«Велика трійка» консалтингових компаній</i>				
1	«McKinsey & Company» («McKinsey & Co»)	Корпорація	60	Спеціалізується на вирішенні задач, пов'язаних зі стратегічним управлінням
2	«Boston Consulting Group» («BCG»)	Партнерство	43	Спеціалізується на управлінському консалтингу, основними завданнями є виявлення нових можливостей та розроблення стратегій щодо їх досягнення.
3	«Bain & Company» («Bain & Co»)	Комерційна організація	31	Спеціалізується на розробленні корпоративних стратегій, питаннях оптимізації операційної діяльності підприємств, повному спектрі питань стратегічного консалтингу
<i>«Велика четвірка» аудиторських компаній</i>				
1	«Pricewaterhouse Coopers» («PwC»)	Транснаціональна корпорація	157	Послуги, спрямовані на вивчення тенденцій розвитку бізнесу, оцінку його потенціалу і підвищення його вартості шляхом розроблення і впровадження довгострокових стратегій і бізнес-рішень: аудиторські послуги, супровід угод, консультації з підвищення ефективності бізнесу, податкові та юридичні послуги, послуги у сфері оподаткування, юридичні послуги, корпоративне навчання
2	«Deloitte»	Партнерство	150	Повний спектр послуг у чотирьох сферах: аудит, оподаткування, управлінський консалтинг та корпоративні фінанси; послуги щодо трансформації компаній та антикризового управління
3	«Ernst & Young» («EY»)	Мережа сервісних компаній	150	Аудиторські та консультаційні послуги, послуги в галузі оподаткування, консультаційні послуги із супроводу транзакцій
4	«KPMG»	Кооператив	155	Аудит; податкове і юридичне консультування; консультаційні послуги (супроводження корпоративних угод і реструктуризація бізнесу; консультування з управління ризиками; управлінське консультування тощо)

нови, державний сектор; фінансовий сектор; фонди прямих інвестицій.

Серед клієнтів «Ernst & Young» в Україні можна виділити такі підприємства: ПАТ «Укрзалізниця»; державне підприємство з обслуговування повітряного руху України «Украерорух»; НАК «Нафтогаз України»; ПАТ «ТУРБОАТОМ»; ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»; Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація ROSHEN»; ТОВ СП «Нібулон»; ПАТ «Укрграфіт» та багато інших.

Головною метою компанії «EY» є вдосконалення ділового середовища та допомога клієнтам оптимізувати і збільшувати обсяги діяльності, а також сприяти розвитку суспільства. «EY» надає підприємцям підтримку в реалізації ідей і успішному представленні продукції на ринку.

Сучасний український консалтинг знаходиться лише в своїй початковій фазі розвитку. Його пріоритети ще не мають чіткого визначення, вони є тісно пов'язаними з розвитком національної економіки та її майбутнім у світовому економічному просторі. Тут постають питання

розвитку національної галузевої структури, ринкових трансформацій, соціальної політики, сфер та заходів підтримки малого та середнього бізнесу.

Висновки. Сучасні наукові засади управлінського консультування отримують свій стрімкий розвиток та визнання як системи практики, так і на рівні теорії та методології. Такий процес є відповідним до двох пов'язаних течій наукової думки в системі знань менеджменту. По-перше, спрямованості хвилі шостого етапу в революціях та еволюційних змінах менеджменту – інформаційному етапі розвитку. По-друге, формуванні гармонійного та збалансованого потоку інтересів бізнесу, галузей, регіонів в баченні перспектив та планів національних економічних систем.

Така спрямованість та перспектива розвитку управлінського консультування є внутрішнім джерелом розвитку з позиції ключових принципів демократизації та гармонійного розвитку, що формує нові горизонти активної співпраці в парадигмі відносин «влада-бізнес-менеджмент».

Список літератури:

1. Верба В. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: [монографія] / В. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Хендерсен Б.Д. Продуктовый портфель / Б.Д. Хендерсен // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. – 2008. – Вып. 2. – С. 7–8.
3. Елмашев О. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики / О. Елмашев. – Ижевск: Удмуртия, 1989. – 110 с.
4. Комаров В. Программа работ лаборатории управленческого консультирования / В. Комаров. – Новосибирск, 1988. – 234 с.
5. Консалтинг в Украине. – К.: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996. – 188 с.
6. Посадский А. Консультационные услуги в России / А. Посадский, С. Хайниш. – М.: Финстатинформ, 1995. – 171 с.
7. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко // Проблемы теории и практики управления. – 1988. – № 5. – С. 90–95.
8. Рапопорт В. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Рапопорт. – М.: Экономика, 1991. – 244 с.
9. Саврук А. Готовых решений не бывает / А. Саврук, Р. Красюк // Рынок капитала. – 1998. – № 23–24.
10. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій / О. Смігунова. – Х.: Міськдрук, 2011. – 73 с.
11. Ринок фінансових послуг. Теорія і практика: [навчальний посібник] / [В. Унінець-Ходаківська, О. Костюкевич, О. Лятамбор]. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
12. Управленческое консультирование: в 2 т / под ред. М. Кубра; пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992–. – Т. 1. – 1992. – С. 16–19.
13. Фінагіна О. Управлінське консультування: [навчальний посібник] / О. Фінагіна, О. Зінченко. – Донецьк: ДонІЗТ, 2009. – 269 с.
14. Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса / К. Чакыров. – София, 1986.
15. Шохов А. Что может сделать консультант по управлению для развития Вашего бизнеса / А. Шохов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shokhov.com/2010/09/28/what-can-i-do>.
16. García C.-E. Information for innovation: managing change from an information perspective / C.-E. García [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12_0.pdf.
17. Block P. Flawless consulting: A guide to getting your expertise used / P. Block // Austin, TX, Learning Concept. – 1981. – P. v and 2.
18. Greiner L.E. Consulting to management / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983.
19. ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-in-UA-Ukr/\\$FILE/EY-in-UA-Ukr.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-in-UA-Ukr/$FILE/EY-in-UA-Ukr.pdf).
20. Вкіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.