РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CONSULTING SYSTEM FOR ENTERPRISES IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

УДК 005.942:658
DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-8

Дячков Д.В.
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
імені І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний
університет
Білоцерківець Я.В.
здобувач вищої освіти СВО Магістр,
Полтавський державний аграрний
університет
Кордубан Р.С.
здобувач вищої освіти
СВО Доктор філософії,
Полтавський державний аграрний
університет

Diachkov Dmytro
Poltava State Agrarian University
Bilotserkivets Yaroslav
Poltava State Agrarian University
Korduban Roman
Poltava State Agrarian University

У статті окреслено актуальність формування новітньої системи менеджмент-консалтингу, більш відповідної динамічним умовам бізнес-середовища. Розглянуто нові парадигми розвитку менеджмент-консалтингу в Україні, які дозволили визначити його як: механізм поєднання теоретичних знань та практики, інститут ринкової економіки, елемент мережевої організації бізнесу, інструмент міжфірмових взаємодій та розвитку міжфірмових партнерських відносин, інструмент формування унікального інтелектуального капіталу підприємства. Побудовано модель сучасного менеджмент-консалтингу підприємства з позиції симбіозу системного та процесного підходу. До елементів моделі слід віднести суб'єкт, об'єкт управлінського консультування, мету та ключові види завдань менеджмент-консалтингу, основні та додаткові функції процесу консалтингу, методичний інструментарій та групи методів здійснення менеджмент-консалтингу, види консультаційних послу, розроблені рекомендації та альтернативи, і як результат – соціальний та економічний ефект від надання консультаційної послуги. Процесний складова передбачає поетапне проходження п'яти основних стадій управлінського консультування, які забезпечуються моделями, методами, інструментами, формами та результатами менеджмент-консалтингу.
Ключові слова: *бізнес-середовище, інноваційність, консультаційна послуга, менеджмент-консалтинг, методичний інструментарій, підприємство, система управлінського консультування.*

The article outlines the urgency of forming a new system of management consulting, more appropriate to the business environment's dynamic conditions. The article considers new paradigms of management consulting development in Ukraine, which allowed defining it as: a combination mechanism of theoretical knowledge and practice, an institute of market economy, an element of network business-organization, an instrument of intercompany interactions and development and intercompany partnerships, an instrument of formation enterprise's unique intellectual capital. It was generalized that management consulting is a set of services provided by specially trained and qualified persons who, in an objective and independent manner, help the client to identify and analyze the problems of the organization and recommend solutions to these problems, as well as, if necessary, assist in the implementation of the proposed solutions. The model of modern management consulting of the enterprise was built from the position of symbiosis in system and process approach. The elements of the model include the subject, the object of management consulting, the purpose and key types of management consulting tasks, basic and additional functions of the consulting process, methodological tools and groups of methods for implementing management consulting, types of consulting services, developed recommendations and alternatives, and as a result – the social and economic effect of the consulting service. The process component involves the phased passage of five main stages of management consulting (preliminary, pre-project, project, post-project), which were provided by models, methods, tools, forms and results of management consulting. New characteristics of consulting were defined, taking into account the changes that are taking place in the modern economy, significantly changing its content and role in modern society, which forms the basis of its features: knowledge intensity, interdisciplinary nature, innovation, entrepreneurial character.
Key words: *business environment, consulting service, enterprise, innovativeness, management consulting system, management consulting, methodological tools.*

Постановка проблеми. Глобальні соціально-економічні зрушення, поглиблення цифровізації ринкових процесів зумовлюють необхідність її подальшого інноваційного розвитку. Перехід на інноваційний тип розвитку суб'єктів господарювання можливий лише на основі науково-технічного прогресу, що є основним фактором, який сприяє підвищенню ефективності підприємництва та потенціалу країни загалом. Вирішення питань, що стосуються підвищення ефективності виробництва та переходу на більш високий технічний та технологічний рівень розвитку, передбачає необхідність консалтингового забезпечення суб'єктів господарської діяльності різних рівнів. Актуальність формування сучасної системи менеджмент-консалтингу зумовлена по-перше, соціально-економічними умовами, що змінилися та вимагають розробки обґрунтованої концепції й налагодженого механізму трансформації економічної системи підприємницьких утворень, особливо, підсистеми управління виробництвом із сформованого стану в кардинально новий; по-друге, умовами функціонування в інформаційному та цифровому середовищі, яке ускладнює формування альтернативи подальшого розвитку; по-третє, посиленням конкуренції, інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, що стимулює пошук додаткових шляхів підвищення ефективності виробництва; по-четверте, наявністю релевантних знань, їх безперервного оновлення та зростання вирішального значення освіти та науки, які формують попит на консультаційні послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремим темам проблематики розвитку менеджмент-консалтингу присвячені наопрацювання вітчизняних вчених: Андріїва В.І., Атаманчука Ю.М.,

Базецької Г.І., Бербенця О.В., Бондар О.В., Губені Ю.Е., Гузара Б.С., Кленіна О.В., Косіченко І.І., Лавренюк Н.М., Марченко О.С., Шупила О.В. та інших. Слід зважати, що визначаючи стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах, особливості трансформації організаційно-економічного механізму як напряму цифровізації консалтингового бізнесу, аналітика проблеми розвитку та перспектив вітчизняного консалтингового бізнесу в період кризи, поза увагою залишається система менеджмент-консалтингу підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у актуалізації сучасних поглядів на управлінські консультаційні послуги та формування системи менеджмент-консалтингу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуальна сфера послуг існує вже давно, проте якщо раніше інтелектуальна діяльність визначалась як складова товару або послуги, то в умовах сьогодення, вона розглядається як матеріальне вираження послуг та нематеріальних активів, якими обмінюються контрагенти. Такими нематеріальними активами є індивідуальні та організаційні знання, вміння, навички, відносини, емоції, довіра [1; 4; 8; 9]. Найважливішою, трудомісткою та інтелектуальною галуззю інтелектуального підприємництва є менеджмент-консалтинг, який передбачає застосування знань консультанта для вирішення окремої ситуації, яка виникає на підприємствах. Відтак, менеджмент-консалтинг виступає в якості трансформаційного елементу сучасної економічної системи [2; 5].

Узагальнивши етимологію та онтологію сутності менеджмент-консалтингу, доцільно визначати його як діяльність, спрямовану на надання клієнтської допомоги підприємству, що орієнтоване на поліпшення певних процесів та оптимізацію ведення бізнесу, комплексне вирішення проблем менеджменту організації [1–10]. Основна суть менеджмент-консалтингу полягає у підвищенні ефективності управління, продуктивності праці, результативності кожного співробітника, а також загальної ефективності діяльності підприємства [3]. Менеджмент-консалтинг – це діяльність, яка перетворює знання в технології в процесі взаємодії з клієнтами. Якщо розроблена технологія дає позитивний ефект в одній сфері, то вона може дати позитивний ефект і в іншій, або на іншому підприємстві. Тому в менеджмент-консалтингу можуть розроблятися технології вирішення типових проблем або технології досягнення успіху у вирішенні типових проблем бізнесу. Отже, менеджмент-консалтинг є діяльністю з перетворення знань на технології вирішення управлінських проблем. Водночас, незважаючи на появу технологій вирішення управлінських проблем, консультанту доводиться приймати специфічне, а відповідно і креативне рішення. Тому менеджмент-консалтинг є творчою працею, креативною працею, з великим елементом інноваційності. У цьому полягає внутрішня природа менеджмент-консалтингу. Все це суттєво змінює роль менеджмент-консалтингу в сучасній економіці, оскільки стає одним з основних «провідників» запровадження теоретичних знань у «життя», сферою накопичення та застосування практичних знань, і навіть сферою появи нових креативних рішень. Менеджмент-консалтинг – це креативна науково-практична діяльність, що полягає у взаємоінтеграції науки й практики, що все більше набуває інноваційного характеру.

Зі зміною змісту консалтингу змінюється роль консалтингу економіки. Традиційний погляд на консалтинг як послугу не дозволяє визначити його перспективи, оскільки спектр ринкових послуг розширюється та змінюється [1–10]. На наш погляд, необхідно розглядати консалтинг у ширшому полі його ролей у сучасній економіці (рис. 1).

Узагальнюючи погляди на менеджмент консалтинг, доцільно визначити його як набір послуг, наданих спеціально навченими особами, що мають відповідну кваліфікацію, які в об'єктивній та незалежній манері допомагають клієнту виявити та проаналізувати проблеми організації та рекомендують вирішення цих проблем, а також, за необхідності, надають допомогу у реалізації запропонованих рішень. Відповідно до зазначеного доцільно виокремити систему менеджмент-консалтингу підприємства (рис. 2).

Відтак, метою пропонованої системи є надання допомоги у досягненні заявлених цілей, допомога у вирішення складних завдань. Залежно від ситуації, яку потрібно вирішити на сучасному підприємстві, консультанти можуть виконувати три основні типи завдань: завдання на виправлення (з метою виправлення неефективних напрямів діяльності), завдання на удосконалення (спрямовані на покращення існуючої ситуації), завдання на створення (створити абсолютно нову ситуацію).

Особливу увагу доцільно приділити функціям менеджмент консалтингу:

– діагностична функція, передбачає, що в процесі діяльності консультанти мають справу зі значним обсягом аналітичної діяльності. Для обробки даних та їх коректного структурування в арсеналі консультантів існує ряд аналітичних інструментів або «фреймворків»;

– організаційна функція передбачає, що підприємство після проведеного консалтингу не залишається незмінною, оскільки будь-яка трансформація (стратегічна чи операційна), вносить корективи всередині організації;

– експертна функція передбачає, що крім аналітичних навичок та інструментів обробки інформації, особливу цінність консультантів становлять

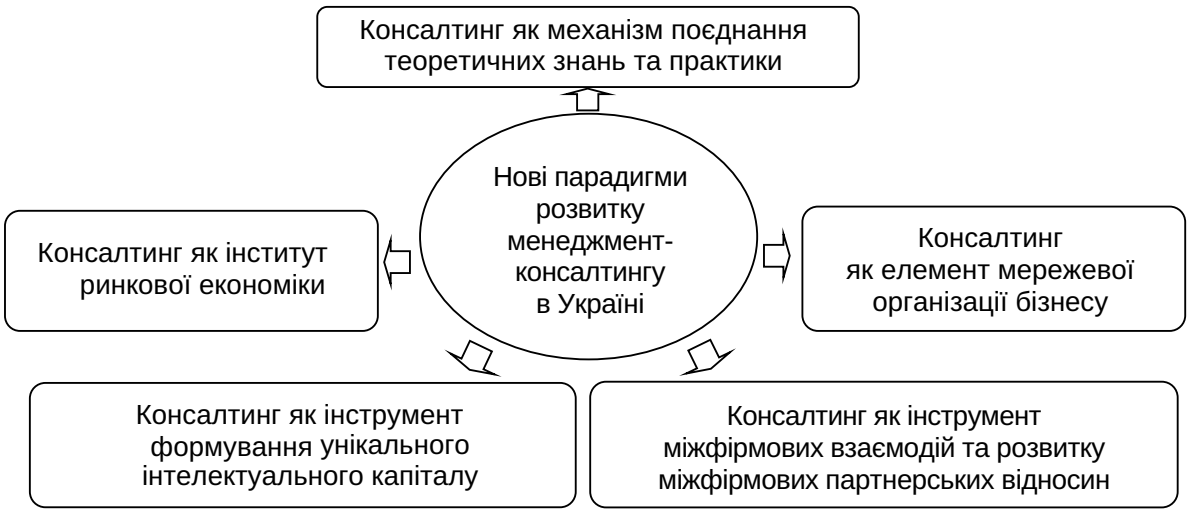

Рис. 1. Нові парадигми розвитку менеджмент-консалтингу в Україні

Джерело: узагальнено на основі [1–10]

їх знання. При цьому ці знання відносяться не так до самих консультантів, як до накопиченої експертизи консалтингових компаній загалом. Саме за рахунок накопиченої експертизи консалтингові компанії легко можуть звернутися до вже «закритих» кейсів, максимально схожих на проблему, що вирішується в даний момент;

– вартісна функція передбачає, що компанія-замовник розраховує на зростання своєї вартості як результату надання консалтингових послуг (наприклад, за підсумками реалізації заходів, рекомендованих консультантами). При цьому відзначається, що приріст вартості підприємства повинен перевищувати витрати на надання консультаційних послуг;

– навчальна функція передбачає, що у процесі реалізації проектів консультанти неминуче застосовують накопичену експертизу своєї організації для вирішення поточних завдань;

– дослідницька функція передбачає, що для ефективного виконання діяльності з вирішення управлінських проблем клієнтів, консультанти приділяють велику увагу дослідженню ринків;

– кадрова функція полягає у забезпеченні професійними кадрами в галузі стратегії та розвитку бізнесу [1; 2; 4; 6; 7; 9].

Надалі важливим аспектом є відображення класифікації консалтингових послуг на ринку (рис. 3).

Серед факторів, що впливають на необхідність проведення консультації можна виділити наступні: час – як правило, будь-яка проблема вносить свої тимчасові обмеження, тому від запасу часу залежить форма консультації; трудові ресурси – консультанти мають бути додатком до основного трудового ресурсу; фінансові ресурси – залучення консультантів потребує витрат, залежно від обсягу цих ресурсів, клієнт може обрати певний підхід щодо консультування; знання – рівень спеціальних знань є не менш важливим фактором, ніж час чи гроші; об'єктивність – консультант представляє незалежний погляд зі сторони на проблеми клієнта; ухвалення рішень – консультант, як правило, не може приймати рішень за клієнта. Клієнт сам несе відповідальність за свій бізнес.

У практиці своєї діяльності консалтингові підприємства використовують персонал різноманітних прикладних областей. Доцільно виділити вісім сфер діяльності, у межах яких надаються консультаційні послуги. До таким напрямам відносяться: загальне управління, спеціальні послуги, інформаційні технології, адміністрування, виробництво, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та маркетинг. Як правило, проблеми, з якими звертаються підприємства, носять різний характер. Проте, найпоширенішими є наступні: недостатність ресурсів (співробітники, час, кваліфікація, спеціальні вміння та навички); необхідність інтенсивної роботи в протягом короткого проміжку часу; бажання отримати незалежну оцінки; потреба в отриманні незалежної думки зі сторони щодо прийнятих управлінських рішень, незалежна та висококваліфікована оцінка щодо ефективності прийнятих рішень, консультування працівників підприємства.

Нові характеристики консалтингу з врахуванням змін, які відбуваються в сучасній економіці, значно змінюють його зміст та роль у сучасному суспільстві, що формує базис його особливостей:

– наукоємкість – важливість індивідуальних умінь, навичок, явних та неявних знань обумовлена сутністю менеджмент-консалтингу як специфічного виду діяльності, в якому здійснюється трансформація отриманої консультантом інформації та знань про підприємство, його мікро- та макросередовища;

– міждисциплінарний характер – для будь-якої сфери управлінського консалтингу важливими є

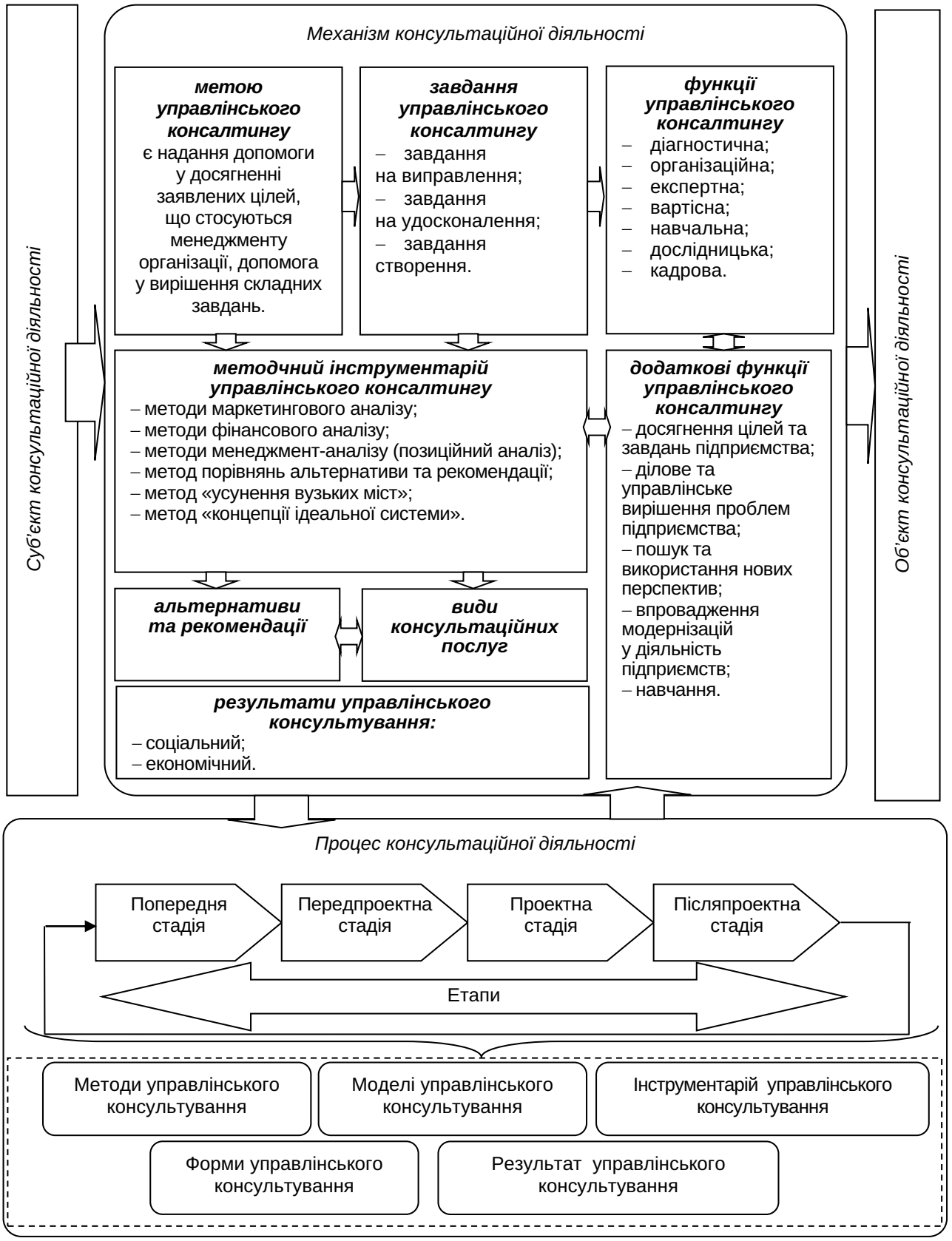

Рис. 2. Модель системи менеджмент-консалтингу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Джерело: авторська розробка

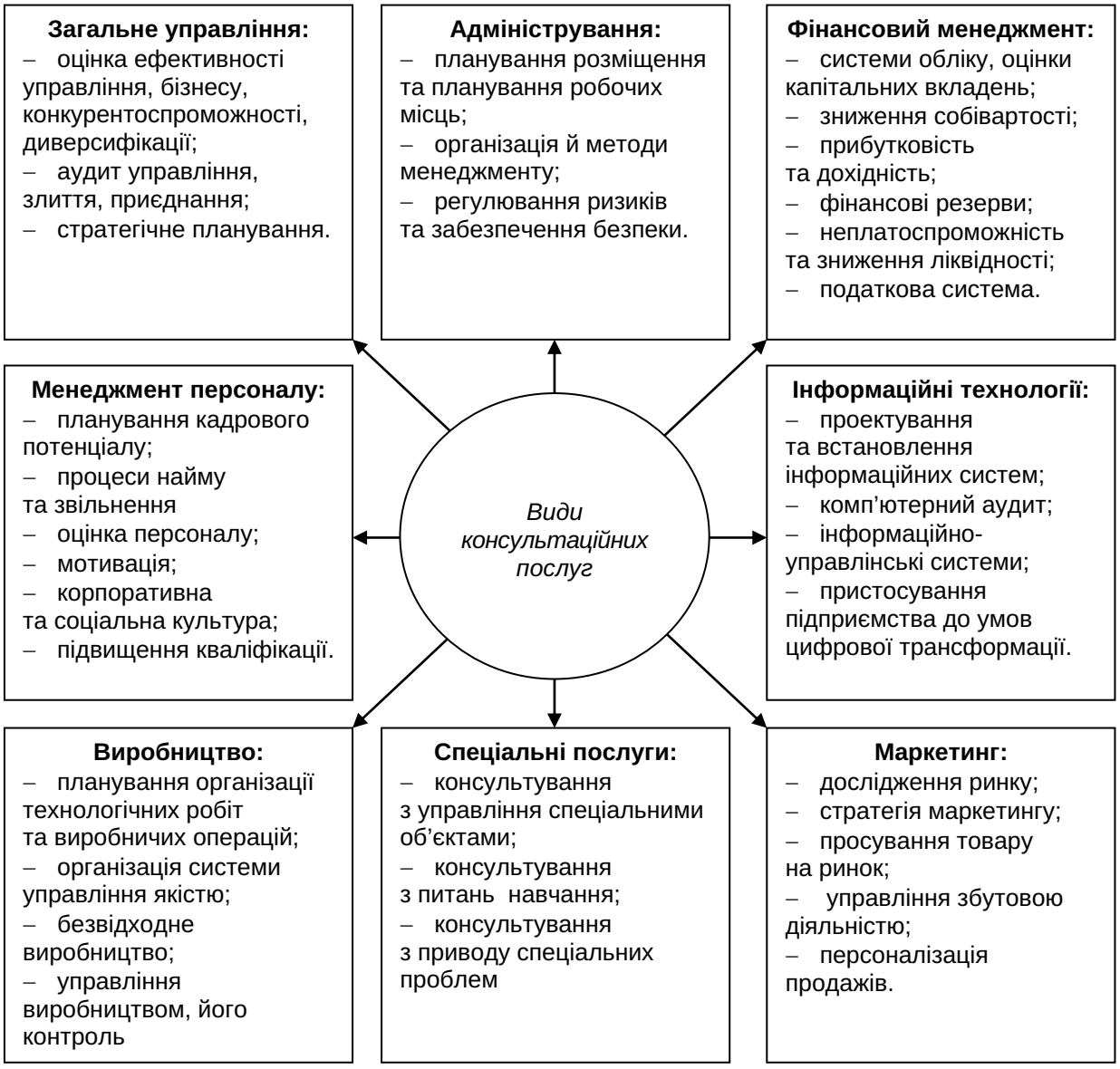

Рис. 3. Види консультаційних послуг з управління підприємством

Джерело: узагальнено на основі [1; 2; 3; 5; 7; 9; 10]

знання з економіки, управління, психології, фізіономіки, психології продажів, ведення переговорів. Особливість менеджмент-консалтингу полягає в тому, щоб зрозуміти не лише управлінський характер проблеми, а й психологічні особливості керівництва, колективу. Таким чином менеджмент-консалтингу поєднується з коучингом, тобто індивідуальним веденням клієнта до результату;

– інноваційність – для багатьох ситуацій в сучасному бізнес-середовищі потрібні як стандартні, так і інноваційні рішення. Водночас, роль інноваційних рішень у перспективі зростатиме, оскільки зростає товарна конкуренція та конкуренція інтелектуального підприємництва. Відповідно, менеджмент-консалтингу теж має бути інноваційним і вимагати таких самих якостей від фахівців-консультантів;

– підприємницький характер – консалтинг є комбінування різних знань у процесі роботи як зі знаннями та інформацією, що отримуються від клієнтів, так і самими людьми – носіями знань, результатом чого є нові комбінації знань. Ця діяльність характеризується наявністю ризиків: ризики можливого нерозуміння клієнта, ризик небажання здійснювати зміни, ризик психологічного спротиву тощо [3; 4; 9].

Висновок. Сутність менеджмент-консалтингу підприємства в сучасних бізнес-умовах, його роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності діяльності суб'єктів вітчизняного бізнесу обумовлює деталізацію та характеристику процесу управлінського консультування. Процес консультування передбачає спільну діяльність керівників та спеціалістів підприємства з консультантом.

Від того, наскільки раціонально буде побудований цей процес, залежить якість очікуваних змін, рівень досягнення необхідних підприємству результатів, ефективність використання задіяних ресурсів і, як результат, успішність співпраці сторін. До елементів моделі сучасного менеджмент-консалтингу підприємства з позиції симбіозу системного та процесного підходу слід віднести суб'єкт, об'єкт управлінського консультування, мету та ключові види завдань менеджмент-консалтингу, основні та додаткові функції процесу консалтингу, методичний інструментарій та групи методів здійснення менеджмент-консалтингу, види консультаційних послу, розроблені рекомендації та альтернативи, і як результат – соціальний та економічний ефект від надання консультаційної послуги. Процесний складова передбачає поетапне проходження п'яти основних стадій управлінського консультування (попередня, передпроектна, проектна, післяпроектна), які забезпечуються моделями, методами, інструментами, формами та результатами менеджмент-консалтингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Атаманчук Ю.М., Гузар Б.С., Шупило О.В. Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2019. № 3. С. 3–7.

2. Базецька Г.І. Використання економічного консалтингу в процесі розробки управлінських рішень на підприємстві. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 62–78.

3. Бербенець О.В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12/2021. С. 38–43.

4. Бондар О.В. Проблеми розвитку та перспективи вітчизняного консалтингового бізнесу в період кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (58). С. 168–170.

5. Губені Ю Е., Андріїв В.І., Лавренюк Н.М. Консалтинг у підприємницькій діяльності. Підприємництво та агробізнес : навч. посібник. Львів : Українські технології, 2018. С. 83–91.

6. Кленін О.В. Особливості формування змісту інституту консалтингу в Україні. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 133–146.

7. Корсунський С. Новий світ настає. Дві реальності, в яких ми житимемо. 2021. URL: https://zn.ua/ukr/international/dvi-realnosti-v-jakikh-mi-zhitimemo.html.

8. Косіченко І.І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Бізнес-Інформ.* 2020. № 9. С. 270–276.

9. Марченко О.С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 29–45.

10. Diachkov D. Symbiosis of strategic planning and time management as a tool of business consulting. Security of the XXI century : national and geopolitical aspects. Issue 3 : collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2020. P. 108–114.

REFERENCES:

1. Atamanchuk Yu.M., Huzar B.S., Shupylo O.V. (2019) Problemy formuvannya ta funktsionuvannya rynku konsaltynhovykh posluh v Ukrayini [Problems of formation and functioning of the market of consulting services in Ukraine]. *Visnyk Kyyivs'koho instytutu biznesu ta tekhnolohiy* [Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technologies], no. 3, pp. 3–7.

2. Bazets'ka H.I. (2019) Vykorystannya ekonomichnoho konsaltynhu v protsesi rozrobky upravlins'kykh rishen' na pidpryyemstvi [The use of economic consulting in the process of developing management decisions at the enterprise]. *Ekonomichna teoriya ta pravo* [Economic theory and law], no. 3(38), pp. 62–78.

3. Berbenets' O.V. (2021) Svitovi tendentsiyi rozvytku upravlins'koho konsaltynhu [World trends in the development of management consulting]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 12/2021, pp. 38–43.

4. Bondar O.V. (2018) Problemy rozvytku ta perspektyvy vitchyznyanoho konsaltynhovoho biznesu v period kryzy [Development problems and prospects of domestic consulting business in the period of crisis]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»* [Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"], no. 2(58), pp. 168–170.

5. Hubeni Yu.E., Andriyiv V.I., Lavrenyuk N.M. (2018) Konsaltynh u pidpryyemnyts'kiy diyal'nosti [Consulting in entrepreneurial activity]. *Pidpryyemnytstvo ta ahrobiznes: navchalniy posibnyk* [Entrepreneurship and agribusiness: teaching. manual]. L'viv: Ukrayins'ki tekhnolohiyi, pp. 83–91.

6. Klenin O.V. (2016) Osoblyvosti formuvannya zmistu instytutu konsaltynhu v Ukrayini [Peculiarities of formation of the content of the consulting institute in Ukraine]. *Ekonomichnyy prostir* [Economic space], no. 116, pp. 133–146.

7. Korsuns'kyy S. (2021) Novyy svit nastaye. Dvi real'nosti, v yakykh my zhytymemo [A new world is coming. Two realities in which we will live]. Available at: https://zn.ua/ukr/international/dvi-realnosti-v-jakikh-mi-zhitimemo.html.

8. Kosichenko I.I. (2020) Stratehichni priorytety rozbudovy vitchyznyanoho konsaltynhovoho biznesu v suchasnykh umovakh [Strategic priorities for the development of the domestic consulting business in modern conditions]. *Biznes-Inform* [Business-Inform], no. 9. pp. 270–276.

9. Marchenko O.S. (2021) Transformatsiya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu yak napryam tsyfrovizatsiyi konsaltynhovoho biznesu [Transformation of the organizational and economic mechanism as a direction of digitalization of the consulting business]. *Ekonomichna teoriya ta pravo* [Economic theory and law], no. 1(44), pp. 29–45.

10. Diachkov D. (2020) Symbiosis of strategic planning and time management as a tool of business consulting. Security of the XXI century : national and geopolitical aspects. Issue 3 : collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., pp. 108–114.