
УДК 332.1

Євтушенко Н. О.

Державний університет телекомунікацій

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗОВНІШНЬОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У РАМКАХ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ

У статті досліджено теоретичні питання внутрішньої та зовнішньої консалтингової взаємодії, яка утворюється в комунікативному процесі під час реалізації механізму консалтингової взаємодії підприємств України. Розроблено методику реалізації механізму зовнішньої консалтингової взаємодії, яку запропоновано проводити поетапно за принциповою блок-схемою. Доведено необхідність структурування організаційно-економічних заходів для ефективної реалізації механізму зовнішньої консалтингової взаємодії підприємств.

Ключові слова: механізм, консалтингова взаємодія, зовнішня консалтингова взаємодія, консалтингова послуга, консалтинговий продукт, консалтингова компанія, підприємство-замовник.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення результативної діяльності вимагають від підприємств України узгодження цілей, завдань, особливостей функціонування, а також спрямованості на реалізацію особистісних цілей кожного окремого працівника та всіх учасників взаємодії. Це потребує узгодженої організації виробничого процесу підприємства, вдосконалення його бізнес-процесів та творчої діяльності працівників. Виконання цих умов може бути забезпечене в процесі плідної співпраці з консалтинговою компанією, яка під час взаємодії з підприємством-замовником утворює консалтингову взаємодію (далі – КВ) [1, с. 43] в межах організаційно-економічного механізму [2]. З огляду на ці особливості тематика дослідження науково-методичних засад реалізації механізму КВ та створення умов його реалізації є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Консультування є досить поширеним в багатьох країнах світу завдяки можливості використовувати специфічний інтелектуальний ресурс, що є об'єктивною необхідністю забезпечення розвитку підприємств. Теоретико-методична база консалтингу висвітлювалась такими закордонними вченими, як М. Кіппінг, Ф. Уїкхем, М. Шарко, Е. Шейн, Д. Гейбл, Л. Грейнер, Е. Уткін, В. Алешнікова, А. Блинов, Г. Маринко, А. Посадський, Й. Пригожин, В. Рапопорт. Значний внесок у дослідження питань вирішення проблем регулювання взаємовідносин суб'єктів господарювання зробили такі видатні зарубіжні вчені, як Р.Р. Коуз, Ф. Найт, І. Акофф, Д. Хакс, І. Ансофф, Ч. Бернанд, Дж. Гібсон, М. Портер, О. Уіл'ямсон. Дослідженнями сутності механізму взаємодії суб'єктів господарювання в межах розвитку партнерських відносин займалися українські науковці, зокрема М. Чумаченко, О. Виноградова, І. Булеев, О. Карпенко, С. Боняр, Т. Гринько, С. Покропивний, С. Смерічевська, С. Коверга, О. Супрун, С. Тульчинська, А. Чухно.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте залишаються актуальними та потребують подальшого розгляду питання методологічних засад реалізації механізму консалтингової взаємодії в процесі надання консалтингових послуг підприємству-замовнику.

Мета статті полягає в розробленні методики реалізації механізму зовнішньої консалтингової взаємодії на засадах науково-методичного підходу та доведення необхідності структурування етапів його виконання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ході дослідження встановлено, що процес передачі КВ відбувається через систему комунікацій комунікативного процесу, який визначено як процес обміну професійною інформацією між двома та більше учасниками за умов реалізації діяльності консалтингової компанії, використання єдиної бази спілкування, системи норм, правил та принципів КВ. Каналом комунікативного процесу КВ є спеціальні технології, які пов'язані формальними та неформальними зв'язками учасників КВ [3]. Запропоновано в комунікативному процесі КВ виокремлювати такі види консалтингової взаємодії:

1) внутрішня, яка утворюється всередині самої консалтингової компанії та спрямована на групу професійних консультантів задля забезпечення ними ефективного процесу приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної та неперетвореної інформації між рівнями управ-

ління всередині консалтингової компанії, між керівником та його робочою групою;

2) зовнішня, яка відбувається між консалтинговою компанією та підприємством-замовником, що супроводжується комплексом робіт, спрямованих на оптимізацію процесів функціонування підприємства-замовника з урахуванням особливостей його бізнес-процесів, ресурсного забезпечення, системи управління, оточення та інших факторів відповідно до стратегій розвитку.

Враховуючи вищезазначені особливості, побудуємо принципіву блок-схему (рис. 1) [4, с. 397] реалізації механізму зовнішньої КВ, яка буде характеризуватись певною тривалістю процесів відповідно до соціально-економічної співпраці щодо вирішення проблемних питань підприємства-замовника в ході комунікативного процесу КВ з урахуванням поставлених завдань, методів роботи, оціночних критеріїв, етапів дослідження.

Охарактеризуємо складові принципової блок-схеми реалізації механізму зовнішньої КВ.

Перший крок блок-схеми реалізації механізму зовнішньої КВ передбачає укладання І частини контрактної угоди між консалтинговою компанією та підприємством-замовником щодо надання консалтингових послуг. На цьому етапі проводяться формування та фіксація основних пунктів договору надання консалтингових послуг.

Другим кроком блок-схеми є ідентифікація завдань у процесі реалізації механізму зовнішньої КВ за окремими питаннями, такими як проведення структурної характеристики вузьких місць підприємства-замовника; діагностика його фінансово-господарської діяльності для виявлення фінансового дисбалансу протягом досліджуваного періоду; визначення обсягу наявних втрат і ризиків, які є реальною загрозою в майбутньому; виявлення причин, які суттєво впливають на діяльність підприємства-замовника; принципове вирішення виявлених проблем підприємства за ресурсною складовою, строками, якістю та вартістю тощо.

Третім кроком блок-схеми є визначення набору ключових компетенцій людського капіталу консалтингової компанії відповідно до проблем підприємства-замовника. На цьому етапі проводиться ранжування ключових компетенцій консультантів (менеджерів, експертів) консалтингової компанії в межах пакета інтелектуальних ресурсів за моделлю «Ефективний консультант» [5, с. 115–124], згрупованих за цілями:

- професіоналізм;
- орієнтація на результат (клієнта);
- стресостійкість;
- якість роботи;
- ефективність прийнятих рішень (табл. 1).

Четвертим кроком блок-схеми є опис процедури залучення консультантів-експертів. На цьому етапі проводиться відбір консультант-експертів, складається їхня база даних за різними компетенціями, які можуть бути задіяні в разі потреби відповідно до запитів та потреб підприємств-замовників. Погоджуємося з Б. Грабовецьким [6] в тому, що задача формування стабільної функціональної (експертної групи) зводиться фактично до визначення розміру та структури групи, оцінювання компетентності консультант-експертів. Загалом відбір експертів складається з двох етапів.

На першому етапі з огляду на завдання експертизи необхідно виявити самих консультант-експертів, сформувати експертну групу з виявлених консультант-експертів [7]. На другому етапі мето-

Таблиця 1

Ранжування ключових компетенцій консультант-менеджера та консультант-експерта під час реалізації механізму зовнішньої КВ

Підсистеми	Ключові компетенції консультант-менеджера	Ключові компетенції консультант-експерта
Професіоналізм	<ul style="list-style-type: none"> – Базові загальні знання (вища освіта за I, II та III рівнями); – знання аналізу та синтезу; – спеціалізовані знання щодо створення цінності для клієнта; – знання характеристики ринку консультаційних послуг та конкурентів; – вміння працювати з нормативно-законодавчою базою; – свідоцтво, яке підтверджує наявність щонайменше одного року досвіду управління консалтингом. 	<ul style="list-style-type: none"> – Базові загальні знання (вища освіта за I, II та III рівнями); – знання аналізу та синтезу; – вміння розв'язувати проблемні ситуації; – вміння формувати експертні оцінки та висновки; – вміння працювати з нормативно-законодавчою базою; – свідоцтво, що підтверджує наявність щонайменше одного року досвіду управління консалтингом.
Орієнтація на результат (клієнта)	<ul style="list-style-type: none"> – Цілеспрямованість у досягненні результатів з професійного розвитку; – здатність поглиблювати знання та вдосконалювати навички на підставі досвіду власних та чужих минулих завдань; – навички тайм-менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> – Цілеспрямованість у досягненні результатів з професійного розвитку; – знання маркетингових технологій (орієнтація на клієнта); – навички тайм-менеджменту.
Стресостійкість	<ul style="list-style-type: none"> – Навички управління ризиками взаємодії, включаючи ідентифікацію ризику та вміння проводити його оцінювання; – навички управління конфліктами. 	<ul style="list-style-type: none"> – Навички управління конфліктами.
Якість роботи	<ul style="list-style-type: none"> – Вміння оцінювати та забезпечувати якість виконаних робіт (проектів) та рішень; – здатність дотримуватись етичної поведінки, Кодексу професійної поведінки та етики, встановленого на державному або міжнародному рівні; – знання корпоративної культури. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вміння оцінювати та забезпечувати якість виконаних робіт (проектів) та рішень; – здатність до адаптації в новій ситуації; – знання корпоративної культури.
Ефективність прийнятих рішень	<ul style="list-style-type: none"> – Навички створення інноваційних рішень для клієнтів; – навички планування змін та розроблення нових проектів; – здатність до визначення критеріїв успіху для забезпечення необхідної якості результатів, їхнє застосування в професійній діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Здатність успішно виконувати завдання клієнтів, забезпечуючи цілі, терміни та бюджети, узгоджені та доставлені вчасно.

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 401–402]

дики відбору експертів проводиться оцінювання їхньої компетентності [8–12]. У більшості перерахованих робіт цікавими є два методи оцінювання компетентності експертів, а саме об'єктивний та суб'єктивний.

П'ятим кроком блок-схеми є формалізація методів дослідження, за якими можна провести кількісну характеристику проблемних питань підприємства-замовника за різними процесами. До основних методів дослідження відносять традиційні, математико-статистичні, евристичні, методи цілепокладання тощо.

Шостий крок блок-схеми є науково обґрунтованою деталізацією економічного аналізу діяльності підприємства-замовника, яку запропоновано проводити поетапно за трьома напрямками відповідно до цілей аналізу.

На I етапі розраховуються показники, які є кількісними критеріями функціонування підприємства, зокрема основні показники фінансової діяльності, показники ділової активності, показники продуктивності праці. II етап аналізу обчислюється за групою показників, які є якісними критеріями ефективності діяльності соціально-психологічного характеру підприємства, такими як ступінь мотивації персоналу, ступінь задоволення персоналу, сталість кадрового складу, наявність корпоративної культури підприємства. На III етапі проводиться стохастичний факторний аналіз діяльності підприємства-замовника за методами кореляційно-регресійного аналізу, що забезпечить, з одного боку, виявлення тісноти зв'язку між розрахованими показниками, а з іншого боку, визначення впливу відокремлених факторів на потенціал підприємства. За результатами аналізу консультант-експерти можуть науково обґрунтувати причини виникнення про-

BLEMНИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ, А КОНСУЛЬТАНТ-МЕНЕДЖЕРИ – РОЗРОБИТИ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПІДВИЩЕННЯМ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПОДАЛЬШИМ РОЗВИТКОМ.

Сьомий крок блок-схеми є аналізом проблемних ситуацій підприємства-замовника за окремими бізнес-процесами, такими як операції, процеси, стратегії, технології, кадри та зміни, фінанси та ризики, продажі та маркетинг.

Восьмим кроком блок-схеми є узгодження результатів аналізу з представниками підприємства-замовника за допомогою звіту та презентаційного матеріалу. Якщо оцінка результатів замовником (дев'ятий блок) не погоджена, то переходимо на десятий крок блок-схеми, що полягає в оцінюванні проблем, що бажано проводити відповідно до уточнення набору ключових компетенцій людського капіталу (консультантів) консалтингової компанії, методів аналізу або проблем за різними видами консалтингу.

Якщо оцінка результатів позитивна, то відбувається перехід на одинадцятий крок блок-схеми, що полягає в укладанні II частини договору на надання консалтингових послуг з урахуванням додаткових обставин, які можуть виникнути протягом попередніх етапів реалізації механізму зовнішньої КВ. У зв'язку з цим в договорі додатково визначаються розроблення та впровадження в діяльність підприємства-замовника консалтингового продукту; методологія розроблення консалтингового продукту з уточненням методів та інструментів; організаційна перебудова консалтингової функціональної групи, що виявляється через новий розподіл обов'язків та завдань між учасниками групи, перегляд їхніх прав та відповідальності; формування консультант-менеджером план-графіку виконання консалтингових робіт щодо впровадження розробленого

консалтингового продукту в діяльність підприємства-замовника; перегляд обов'язків учасників КВ у процесі спільної діяльності між учасниками функціональної групи та працівниками підприємства-замовника з урахуванням методів аутсорсинга; встановлення нових строків та форм проміжного та остаточного контролю в процесі впровадження консалтингового продукту в діяльність підприємства; формування за результатами механізму зовнішньої КВ звіту та презентації; перегляд оплати консалтингових послуг у зв'язку з новими обставинами, що виникли протягом реалізації механізму зовнішньої КВ.

Дванадцятим кроком блок-схеми є створення консалтингового продукту. На цьому етапі проводиться робота щодо розроблення рекомендацій з поліпшення ефективності управління підприємством відповідно до його проблемних питань з урахуванням організаційно-управлінських інструментів цілепокладання за технологією SMART-задач відповідно до встановлених показників результативності КРІ. Критерії результативності бажано застосовувати за допомогою програмних продуктів. Рациональним у цьому разі буде застосування програмного забезпечення "ELMA Enterprise", в який входять такі інтерфейси [13], як контроль виконавчої дисципліни, робота з клієнтами (CRM), управління бізнес-процесами, управління показниками (КРІ), управління проектами, функції документообігу, функції єдиного інформаційного середовища.

Тринадцятим кроком блок-схеми є узгодження консалтингового продукту з представниками підприємства-замовника, що може вирішуватись позитивно чи негативно. Якщо представниками підприємства рекомендації не були прийняті або виникли питання щодо їх змісту (якості), то відбувається перехід на чотирнадцятий крок блок-схеми, на якому проводиться повторне оцінювання проблем підприємства-замовника відповідно до реалізації десятого кроку блок-схеми.

Якщо керівництво підприємства-замовника схвалило консалтинговий продукт (надані представниками консалтингової компанії рекомендації щодо вирішення проблемних питань), то відбувається перехід на п'ятнадцятий крок блок-схеми, що полягає у впровадженні консалтингового продукту в діяльність підприємства. На цьому етапі, по-перше, проводиться остаточний розрахунок за договором щодо надання консалтингових послуг, по-друге, відбуваються зміни організаційно-економічного характеру в діяльності підприємства-замовника, які відчутні (в кількісному та якісному виразах) на всіх рівнях управління. Так, використання програмного модуля «Управління проектами» програмного забезпечення "ELMA Enterprise" буде сприяти підвищенню результа-

тивності підприємства-замовника в середньому на 20–30%.

Шістнадцятим етапом є моніторинг успішності впровадження консалтингового продукту з боку консалтингової компанії, що розглядається як інструмент оцінювання ефективності впровадження змін [14; 15]. У ході моніторингу успішності впровадження консалтингового продукту необхідно визначити виконання поставлених завдань; методи оцінювання ефективності впровадження консалтингового продукту; наявність важливого позитивного або негативного ефекту впровадження консалтингового продукту в діяльність підприємства; чинники, які сприяли успіху впровадження консалтингового продукту; наявність помилок, а також аналіз причин їх виникнення.

Для реалізації завдань бажано скласти план моніторингу успішності, зокрема дати відповіді на такі запитання [16]:

- 1) як буде оцінюватись успішність досягнення мети та контроль над виконанням проекту;
- 2) наскільки точно зазначені показники (критерії КРІ) визначають досягнуті цілі;
- 3) яким є план оцінювання та корегування методів роботи в процесі виконання проекту;
- 4) хто відповідає за оцінювання, якими є критерії їх відбору;
- 5) які способи аналізу будуть застосовуватись (ревізії, інспекції, експертизи);
- 6) якими є критерії успіху проекту;
- 7) якою є форма звітності.

Здійснювати моніторинг можуть тільки учасники проекту, після закінченню якого вони повинні надати звіт керівництву підприємства-замовника про результати впровадження консалтингового продукту в діяльність на організаційно-управлінському та економічному рівнях. Цей етап передбачає встановлення умов для подальшої партнерської співпраці та взаємодії консалтингової компанії з підприємством-замовником.

Висновки. Таким чином, розроблена методика реалізації механізму зовнішньої КВ обґрунтовує ефективність вжиття організаційно-економічних заходів цього механізму відповідно до цілей внутрішньої взаємодії, але на користь підприємства-замовника з урахуванням відповідного інструментарію та методів дослідження, що дасть змогу провести поетапну реалізацію консалтингового проекту за принциповою блок-схемою від його підписання до впровадження консалтингового продукту в діяльність підприємства-замовника, а також надати йому рекомендації щодо поліпшення економічного, соціально-психологічного становища стосовно конкурентів задля отримання бажаного результату в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 42–50.
2. Yevtushenko N. Method logical principles for establishment of consulting cooperation organizational and economic mechanism. *Economic Processes Management*. 2017. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_2/2017_2.pdf
3. Євтушенко Н. Роль комунікації у каналі консалтингової взаємодії. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доп. VIII Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 6 квітня 2017 р. Київ : Політехніка, 2017. С. 70.
4. Євтушенко Н. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України : монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2017. 535 с.
5. Виноградова О., Євтушенко Н. Формування моделі «ефективний консультант» консалтингової компанії на засадах компетентнісного підходу. *Економічний простір*. 2017. № 127. С. 115–124.
6. Грабовецький Б. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
7. Гнатієнко Г. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ : ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.
8. Грабовецький Б. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

9. Кузьменко Л. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2012. № 16. С. 107–110.
10. Безпалько О., Крайнюченко О. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. *Харчова промисловість. Серія: Економіка*. 2008. № 7. С. 128–132.
11. Волот О. Експертні методи оцінок та їх використання в управлінні економічними об'єктами. *Економіка підприємств. Серія: Економічні науки*. 2012. № 10.
12. Гнатієнко Г., Снитюк В. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ : Маклаут, 2008. 444 с.
13. ELMA Enterprise. Система управління бизнес-процессами и эффективностью. URL: <https://www.elma-bpm.ru/enterprise> (дата звернення: 19.03.2017).
14. Євтушенко Н., Черкащенко А. Можливість стратегічного аналізу як чиннику успіху у довгостроковій перспективі. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 134–136.
15. Євтушенко Н. Необхідність застосування стратегічного планування в діяльності підприємств. Проблеми розвитку регіону: промисловий і економічний аспект : матеріали II Всеукр. наук.- технічн. конф., Миколаїв, 2 червня 2016 р. Миколаїв, 2016. С. 80–83.
16. Чернявська О.В. Фандрайзинг. URL: http://pidruchniki.com/1105051952772/ekonomika/monitoring_otsinyuvannya (дата звернення: 21.03.2017).

Євтушенко Н. А.

Государственный университет телекоммуникаций

РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ВНЕШНЕГО КОНСАЛТИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ В РАМКАХ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы внутреннего и внешнего консалтингового взаимодействия, которое образуется в коммуникативном процессе при реализации механизма консалтингового взаимодействия предприятий Украины. Разработана методика реализации механизма внешнего консалтингового взаимодействия, которую предложено проводить поэтапно по принципиальной блок-схеме. Доказана необходимость структурирования организационно-экономических мероприятий для эффективной реализации механизма внешнего консалтингового взаимодействия предприятий.

Ключевые слова: механизм, консалтинговое взаимодействие, внешнее консалтинговое взаимодействие, консалтинговая услуга, консалтинговый продукт, консалтинговая компания, предприятие-заказчик

Yevtushenko N. A.

State University of Telecommunications

REALIZATION THE MECHANISM OF EXTERNAL CONSULTING INTERACTION OF ENTERPRISES OF UKRAINE WITHIN THE FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH

Summary

Investigated theoretical issues internal and external consulting interaction that is formed in the communicative process in the implementation of the mechanism of consulting cooperation between enterprises of Ukraine in the article. Researched theoretical issues of mechanism internal and external consulting interaction the enterprises of Ukraine. Designed by method of implementation of the mechanism external consulting interaction, which it is proposed to conduct step by step for principle block diagram. Proved the need for structuring organizational and economic measures for effective implementation mechanism of external consulting interaction of enterprises.

Key words: mechanism, consulting interaction, external consulting interaction, consulting service, consulting product, consulting company, enterprise-customer.