

**Бондарчук Людмила, Горшков Максим**  
**ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ**  
**ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

**Анотація**

*Сучасний адміністративний менеджмент потребує нових підходів та адаптації існуючих та нових методів управління. Методи управління загальними ресурсами громади є недостатньо вивченими. Актуальність їх оновлення та формування нових механізмів управління обґрунтовано процесами децентралізації. Одною з проблем в управлінні ресурсами громади є недостатній контроль та моніторинг змін стану ресурсів громади, узгодження роботи різних інституцій. Механізми управління ресурсами громади містять модулі використання, збереження та відтворення ресурсів. Розвиток різних видів ресурсів здійснюється невідокремлено, а в чіткому взаємозв'язку між ресурсами. Проблемою є дублювання та неузгодженість функцій моніторингу та контролю різних інституцій. Механізм управлінського консультування є вагомим елементом формування такої системи. У статті досліджено принципи та сучасні підходи до формування моделей управлінського консультування в сучасних умовах, формуючи основні підходи до організації надання незалежних порад і допомоги з питань управління.*

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, використання ресурсів, децентралізація, територіальна громада, консалтинг, консультативна рекомендація, управлінська порада.

**Bondarchuk Lyudmyla, Horshkov Maksym**

**USE OF MANAGEMENT CONSULTING FOR MANAGEMENT OF INFORMATION RESOURCES OF  
THE TERRITORIAL COMMUNITY**

**Annotation**

*Modern administrative management requires new approaches and adaptations of existing and new management methods. The methods of managing the community's common resources are poorly understood. The relevance of their renewal and the formation of new governance mechanisms is justified by decentralization processes. One of the problems in managing community resources is insufficient to control and monitoring of changes in the state of community resources, coordination of work of different institutions. Community resource management mechanisms include modules for using, storing, and reproducing resources. The development of different types of resources is made in a clear relationship between the resources. The problem is the duplication and inconsistency of the monitoring and control functions of different institutions. In addition, identified issues of resource use and playback remain solved. They are not visualized in territorial and community development strategies. The ideal model of a community resource management mechanism is a single ecological community resource management system. This model contains all institutions of public administration, self-government, partnerships of different organizations. The control mechanism is the basis for the formation of such a system. Analysis of the existing management information systems in Vinnytsia and Vinnytsia region makes it possible to conclude that they are fragmentary. Lack of integration of work of different institutions, transparent presentation of the state of available resources in the development strategy, lack of strategic directions of community development according to resources (natural, human, investment, etc.) are the main accents that need to be paid attention to the introduction of a modern system of managing the resources of the territory and the community. The mechanism for managing the resource potential of a local community involves the use of composition and decomposition methods. This is done for the analysis of each type of resources and its positioning in the community development strategy is formed. The presented general schematic diagram of the mechanism allows to see the connection between resources, goals and management technologies. This approach is more resource oriented and allows them to monitor and control each type of resource. The proposed tables can be the basis for analyzing the state of resource potential of any territorial community and formulating a development strategy. The article investigates the principles and modern approaches to model formation management consulting in modern conditions, forming the main approaches to the organization of independent advice and assistance on management.*

**Keywords:** resource potential, use of resources, decentralization, territorial community, consulting, advisory recommendation, management advice.

**1. Постановка проблеми**

Ресурсний потенціал території – це сукупність всіх видів ресурсів та механізми їх використання, збереження та відтворення. Але управління цими процесами децентралізовано і не завжди має баланс всіх функцій менеджменту для збереження та відтворення ресурсного потенціалу. Узгоджене управління ресурсами дозволить підсилити контроль за збереженням та відтворенням ресурсів; сформувати загальне середовище розумного ставлення до ресурсів та їх використання. Раціональне використання ресурсів має свої особливості відносно кожної складової ресурсного потенціалу. І якщо дослідження процесів раціонального використання природних ресурсів дали результати у вигляді різноманітних рекомендацій, механізмів управління, то соціальні, людські, інформаційні ресурси досліджені недостатньо. Різноманітні інституції управління ресурсами достатньо часто непов'язані між собою та здійснюють неузгоджене управління. Складність і збільшуючи темпи обстеження економічних вимірів, ускладнюють бізнес-ситуацію, що створює специфічні проблеми, а також потребує більшої необхідності в допомозі споживачам, за результатами управлінського консультування. З розвитком ринкових відносин в Україні починає

формування соціально-економічна потреба в управлінському консультуванні. Управлінське консультування - це надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи оцінку і визначення проблем, формулювання рекомендацій і допомога в їх реалізації. Виходячи з того, що консультація - це порада, певна рекомендація, складене розуміння ділових послуг саме як формування чисто ділових послуг і консультаційних. Консультаційні послуги - частина ділових послуг, а управлінське консультування виходить як один з видів консультаційних послуг. В якості узагальнюючого висновку можна прийняти наступне: консультування - діяльність, що здійснюється професійними консультантами та організаціями, що надають послуги з комерційних та некомерційних організацій.

## **2. Аналіз останніх досліджень, публікацій**

Питанням управління, розвитку, збереженню та відтворенню ресурсів присвячено цілу низку теоретичних та практичних досліджень, які містять аналіз різноманітних підходів до управління загальними ресурсами, обґрунтування необхідних змін в державному управлінні, збільшення компетенцій територіальних громад, мотивації населення, інвесторів, підприємців до активного партнерства з владою та органами самоврядування [1;2;3;4;5]. Ресурсний потенціал територіальної громади розглядається синергетична сукупність ресурсів, в яких особливе місце займають людські та інформаційно-мотиваційні ресурси [4]. Для управління ресурсами використовують системний підхід, який, в свою чергу дозволяє виявити критичні змінні та обмеження взаємозв'язку, а також виробити найбільш ефективні взаємоприйнятні організаційно-економічні рішення, які дозволять зберегти та відтворити ресурси та підтримати територію та громаду як єдину систему [3]. Адаптивний механізм управління ресурсами дозволяє врахувати інтереси зацікавлених сторін та сформувані нові методи мотивації для всіх груп учасників процесів управління [1].

## **3. Мета статті**

Метою та завданнями статті є формування системи методів та механізмів управління інформаційними ресурсами територіальної громади через використання механізму управлінського консультування.

## **4. Виклад основного матеріалу**

Аналіз стратегій розвитку територій та їх громад свідчить про те, що розвиток ресурсів враховується, але не акцентуються питання комплексної оцінки їх стану та розвитку. Механізм управління ресурсним потенціалом територіальної громади повинен охоплювати всі види ресурсів та враховувати всі функції менеджменту і стратегічні цілі розвитку території. Позиціонування в стратегії та акцентування визначених ресурсів може бути в додатку відповідно до кожного ресурсу території, його оцінки, сценаріїв можливого розвитку. Стратегія також може містити акценти на ресурси в структурі інших напрямів розвитку територіальної громади. Головне, зробити уточнення, які ж саме ресурси та яким чином, будуть використані. Також потрібно врахувати їх збереження та відтворення; моніторинг поточного стану та контроль [6].

Використання інформаційних ресурсів територіальної громади має своїми цілями створення та підтримку інформаційного середовища розвитку територіальної громади. Що може бути виконано шляхом створення єдиного інформаційного середовища територіальної громади з активним зворотнім зв'язком, інформаційними запитами з використанням сучасних інформаційних та мобільних технологій і в цьому значну допомогу може відіграти адекватний управлінський консалтинг.

Механізмом управління ресурсами є шлях реалізації поставлених цілей відносно визначених складових ресурсного потенціалу з використанням сучасних інструментів менеджменту. Загальний зв'язок здійснюється відповідно цілей, пріоритетів та напрямів діяльності з врахуванням технологій та інструментарію менеджменту, які можуть змінюватись.

Одним із чинників, що може вплинути на швидкий розвиток управління та подолання неблагополучної економічної ситуації для розвитку споживчих товариств в Україні, є безкомпромісна відмова від старих звичок і умовностей та запровадження нової техніки і методів управління та зокрема процесного підходу.

Сучасне, складне й динамічне ринкове середовище вимагає від українських підприємств і зокрема споживчих товариств постійного вдосконалювання своїх систем управління й інформаційних систем їхньої підтримки та елементів управлінського консультування. Процесний підхід орієнтований у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення послуг, що формують цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів споживчих товариств.

На нашу думку, процес консультування передбачає спільну діяльність керівників і спеціалістів підприємства з консультантом і від того, на скільки оптимально і раціонально буде побудований даний процес, залежатиме якість очікуваних змін, ступінь досягнення результатів, ефективність використання задіяних ресурсів [7].

Для успішного проведення консультаційного процесу необхідно визначити модель взаємовідносин консультантів з клієнтом (модель консультування), яка б дозволяла виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування. Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиллями зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін).

Бізнес-модель - це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відбиває здібності організації, перелік партнерів,

необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу. Вона передбачає розподілення бізнес-процесів на процеси життєвого циклу, управлінські та допоміжні; а також типу споживач-постачальник, інженерні, допоміжні, управлінські, організаційні, стратегічні, тактичні, оперативні, функціональні та наскрізні.

Таким чином, основні бізнес-процеси і система моделювання в умовах управлінського консультування перетворюються в ланцюжок нарощування цінності. Ланцюжок доданої цінності утвориться з основних бізнес-процесів шляхом виключення кроків, що забезпечують, з основної діяльності. Розподіл всіх процесів на основне й допоміжні, відстеження нарощування споживчої вартості є основою для модифікування діяльності підприємства, що в умовах управлінського консультування підтверджує системність прийняття рішень [8].

Сучасний рівень і темпи розвитку різних галузей економіки, активні інноваційні процеси, інтенсивна конкуренція визначають високі вимоги до ведення бізнесу. Велике значення в умовах поглиблення і розширення завдань у бізнесі набуває якість управлінських рішень, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції компанії і, як наслідок, викликає значну потребу в професійних консультаційних послугах.

Специфіка консалтингової послуги полягає в її непомітності та у відсутності завершеної матеріальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою і змістом, але й мати різну методологію розробки. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу після завершення процесу консультування або через деякий час. Персоналізація допомоги зумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих висококваліфікованих консультантів.

## 5. Висновки

Аналіз стратегій розвитку територіальних громад свідчить про те, що фахівці не використовують системний підхід до аналізу стану всіх видів ресурсів та не формують прямих зв'язків «ресурси-цілі-результати». Запропоновані методи можуть бути основою для аналізу стану ресурсного потенціалу будь-якої територіальної громади та формування стратегії розвитку. Стратифікація всієї сукупності бізнес-процесів повинна здійснюватись за галузевою ознакою, з урахуванням значущості галузі в сукупному обсязі діяльності організацій. Такий підхід до виділення бізнес-процесів дозволяє:

- чітко ідентифікувати «вхід» і «вихід» бізнес-процесів;
- досліджувати тільки значущі бізнес-процеси, здатні створювати додану вартість;
- виміряти внесок кожного бізнес-процесу в результати діяльності організації з точки зору нарощення ресурсного потенціалу.

Освоєння практичних навичок планування процесу консультування за часом, з питань ефективного використання ресурсів дозволяє активно впливати на стратегічний розвиток суб'єктів господарювання в динамічному навколишньому середовищі, що стає невід'ємною умовою успішного бізнесу. Систематизація науково-методичних, теоретико-практичних підходів до удосконалення окремих методів управління за функціями, процесами, видами діяльності буде сприяти підвищенню якості та ефективності рішень управлінських проблем на різному рівні з різною галузевою приналежністю та різними формами власності.

## Список використаних джерел та літератури

1. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (1990) Publisher: Cambridge University Press.
2. Сєрьогін С.М. *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти* : монографія : за заг. та наук. ред. С. М. Сєрьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
3. Лашук О.С. *Методологічні основи механізмів державного регулювання розвитку регіону. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1(3). С. 93–100. URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
4. Ільченко Н.В. *Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади. Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 7, 2010 URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
5. Мельник А. *Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 3, 2018 р. С. 7-21.
6. Prutka O., Gorshkov M. *The adaptive mechanism of supervision of rational environmental management processes based on the theory of E. Ostrom. Кібернетичне управління та інформаційні технології*. 2014. №1. С. 62-71.
7. Бондарчук Л.В. *Особливості моделі управлінського консультування в сучасних умовах. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: Збірник наукових праць VII Міжнародної науково-практичної конференції*. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С.145-152.
8. Верба В.А. *Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг. Вісник НУ «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 683. С. 49-54

## References

1. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (1990) Publisher: Cambridge University Press.
2. Serohin S.M. *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty* (Management of stratogenic development of united territorial communities: innovations and tools) : monohrafiia : za zah. ta nauk. red. S. M. Serohina, Yu. P. Sharova. Dnipro : DRIDU NADU, 2016. 276 s.
3. Lashuk O.S. *Metodolohichni osnovy mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання rozvytku rehionu* (Methodological bases of mechanisms of state regulation of development of the region). *Publichne administruvannya: naukovy doslidzhennia ta rozvytok*. 2017. № 1(3). С. 93–100. URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
4. Ilchenko N.V. *Kontsepsiia uchasti ta metody zaluchennia naselennia do rozvytku terytorialnoi hromady* (The concept of participation and methods of involving the population in the development of the territorial community). *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 7, 2010 URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
5. Melnyk A. *Upravlinnia resursamy terytorii v konteksti yevropeiskoi ta natsionalnoi polityky rehionalnoho rozvytku* (Territory resource management in the context of European and national regional development policy). *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. № 3, 2018 r. S. 7-21.
6. Prutska O., Gorshkov M. *The adaptive mechanism of supervision of rational environmental management processes based on the theory of E. Ostrom*. *Kibernetychne upravlinnya ta informatsiyni tekhnolohiyi* 2014. №1. p. 62-71.
7. Bondarchuk L.V. *Osoblyvosti modeli upravlinskoho konsultuvannya v suchasnykh umovakh* (Features of the model of management consulting in modern conditions.). *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: Zbirnyk naukovykh prats VII Mizhnarodnoi naukovy- praktychnoi konferentsii*. Vynnytsia: Vydavnycho-redaktsiyni viddil VTEI KNTEU, 2019. Ch. 1. S.145-152.
8. Verba V.A. *Strukturna konfiguratsiia vitchyznianoho rynku konsaltnykh posluh* (Structural configuration of the domestic market of consulting services.). *Visnyk NU «Lvivska politekhnika». «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*. 2010. № 683. S. 49-54

**Bondarchuk Lyudmyla** - Vynnytsya Trade-Economic Institute of the Kyiv National Trade-Economic University Ukraine, Vynnytsya, str. Soborna, 87, **e-mail:** lv.novak@ukr.net

**Where and when she graduated:** Poltava University of Economics and Trade, 1998.

**Professional orientation or specialization:** *corporate management*

### The most relevant publication outputs:

1. Kolektyvna monohrafiia: Bondarchuk L.V. *Motyvatsiia i stymuliuвання trudovoi diialnosti v upravlinni personalom* (Motivation and stimulation of labor activity in personnel management)/ Bondarchuk L.V.// *Menedzhment XXI stolittia: hlobalizatsiini vyklyky* : [monohrafiia] / za red. I.A. Markinoi. Poltava: Vydavnytstvo «Simon», 2017.- S. 551-557.
2. Bondarchuk L.V., Hulivata I.O. *Kontseptualni pidkhody ta suchasni elementy modeliuвання efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh rozvytku ekonomiky* (Conceptual approaches and modern elements of modeling effective enterprise management in the conditions of economic development.). *Naukovyi visnyk Mukachevskoho derzhavnoho universytetu*. 2015. №2(4). Ch 1.- S. 83-90.

**Horshkov Maksym** – Senior Lecturer, Vinnitsa trade and economic institution KNTEU 21050, m. Vynnytsya, st. Soborna 87. **e-mail:** [gorshkovmaxim@yandex.ua](mailto:gorshkovmaxim@yandex.ua), **Where and when he graduated:** Vynnytsya State Technical University, 2002, **Professional orientation or specialization:** resource potential, reproduction, agrarian sector, **The most relevant publication outputs:** 1.Horshkov M. *State regulation of the efficiency of resource potential of agricultural sector economics of Ukraine* //Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky - p. 51-59; 2.Horshkov M.A. *Systemnyi pidkhid do modeliuвання protsesiv vidtvorennia resursnoho potentsialu ahrarnoho sektoru ekonomiky* (System approach to modeling the processes of reproduction of resource potential of the agrarian sector of the economy) / M. A. Horshkov, E.O. Kovtun // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2017. - №13. : <http://economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1440-gorshkov-m-a-kovtun-e-o-2>.; 3. Horshkov M. *Taksonomichna model otsinky protsesiv vidtvorennia resursnoho potentsialu ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy* (*Taxonomic model of the evaluation of the reproduction of the resource potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine*) / M. Horshkov // *Scientific Letters of the Academic Society of Michal Baludansky* .- 2017.- No. 6.-p76-78