

ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

FEATURES OF TECHNOLOGICAL SYSTEM MANAGEMENT CONSULTING

Вирішення нових ситуацій, що виникли в технології управління організацією, формування технологічної системи і її взаємодія за умови консультативної діяльності полягає у виявленні, аналізі управлінських проблем, виробленні рекомендацій щодо їх усунення, а також сприянні в реалізації цих рекомендацій у межах проведених досліджень. Основною метою процесу дослідження відповідної публікації системи технології управлінського консультування на підприємстві є забезпечення його успішного функціонування, отримання бажаного прибутку, а також певні гарантії для його майбутнього, оскільки нагромадження прибутку у вигляді різноманітних резервних фондів дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Вирішення актуальних для бізнесу завдань, створення дієвої технологічної системи забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливо завдяки створенню ефективної системи менеджменту та формуванню технології управління за умови і необхідності використання засобів управлінського консультування.

Ключові слова: технологічна система, техніка управління, консалтинг, менеджмент підприємства, техніка, система управління, управлінське консультування, організація, консультант.

Решение новых ситуаций, возникших в технологии управления организацией, фор-

мирование технологической системы и ее взаимодействие при консультационной деятельности заключается в выявлении, анализе управленческих проблем, выработке рекомендаций по их устранению, а также содействию в реализации этих рекомендаций в рамках проводимых исследований. Основной целью процесса исследования соответствующей публикации системы технологии управленческого консультирования на предприятии является обеспечение его успешного функционирования, получения желаемой прибыли, а также определенных гарантий для его будущего, поскольку накопление прибыли в виде различных резервных фондов позволяет ограничивать и преодолевать риски, обусловленные изменениями рыночной ситуации. Решение актуальных для бизнеса задач, создание действенной технологической системы обеспечивается рациональным и гибким взаимодействием всех элементов организации, что возможно благодаря созданию эффективной системы менеджмента и формированию технологии управления при условии и необходимости использования средств управленческого консультирования.

Ключевые слова: технологическая система, техника управления, консалтинг, менеджмент предприятия, техника, система управления, управленческое консультирование, организация, консультант.

УДК 005.942:004

<https://doi.org/10.32843/infrastruct35-21>

Бондарчук Л.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний
інститут
Київського національного торговельно-
економічного університету

The solution of new situations that have arisen in the management technology of the organization, the formation of the technological system and its interaction under the conditions of consulting activities is to identify, analyze management problems, develop recommendations for their elimination, as well as assist in the implementation of these recommendations in the framework of the conducted research. The main purpose of the process of investigating the appropriate publication of the system of management consulting technology in the enterprise is to ensure its successful operation, obtain the desired profit, as well as certain guarantees for its future, since the accumulation of profits in the form of various reserve funds allows to limit and overcome risks due to changes in the situation. Solving actual business problems, creating an effective technological system is ensured by a rational and flexible interaction of all elements of the organization, which is possible due to the creation of an effective management system and the formation of management technology, provided and necessary to use management consulting tools. Today's domestic managers are clearly aware of the need to use modern technology of management consulting, in which the consultant not only locally corrects narrow problems, but, in-depth study of the specifics of the client organization, deals with complex issues of strategic development of the enterprise. The main purpose of consulting and appropriately formed technology of management at the enterprise level is a separate list of management components of the essence of which is to provide a consulting organization, a consultant-individual consulting service, commissioned and paid for an organization oriented and intended to improve its management. The main objectives of management consulting technology are in the areas of improving the quality of leadership, improving the effectiveness of the organization as a whole and increasing the productivity of each employee. The subject matter of management consulting is management situations that arise in the functioning of the organization and cause or may cause its ineffective activities.

Key words: technological system, management technique, consulting, enterprise management, technology, management system, management consulting, organization, consultant.

Постановка проблеми. Сучасна виробничо-господарська організація є складним утворенням, яке об'єднує економічну, соціальну, техніко-технологічну й організаційну підсистеми, що ефективно функціонує, застосовуючи особливості управлінського консультування. Управління цими підсистемами й організацією загалом можна охарактеризувати як процес безперервного впливу на різноманітні ситуації, що виникають у процесі функціонування організації, системно характеризуючи технології управління на рівні підприємства. Багатоаспектна діяльність сучасних організацій

вимагає спеціалізованого підходу та відповідної технології до консультування, що виявляється у зосередженні окремих консультантів та їх груп на економічному, технічному, технологічному, юридичному й управлінському консультуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогоднішні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють необхідність застосування сучасної технології управлінського консультування, за якого консультант не лише здійснює локальне виправлення вузьких проблем, а, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплекс-

сними питаннями стратегічного розвитку цього підприємства. Теоретичні питання організації й розвитку консалтингової діяльності знайшли відображення в роботах В.А. Верби, В.Г. Герасимчука, М. Кубра, Д. Майстера, К. Мекхема, Т.І. Решетняк, Е. Шейна та ін. Теорії і практики оцінки фінансового аналізу підприємств, що використовуються на етапі діагностики консалтингового процесу, присвячені роботи Г. Бірмана, І.О. Бланка, В.М. Тимофєєва, Т.С. Хачатурова, А.І. Яковлєва та ін. Питання якості консалтингової діяльності відображені в роботах В.А. Алешнікової, В.А. Гончарука, А.П. Посадського, С.В. Хайніша та ін.

Постановка завдання. Система технології управлінського консультування (управлінське консультування або консалтинг) включає діагностику клієнтської організації, навчання керівників і фахівців, а також практичне освоєння інновацій. Основною метою консалтингу та відповідно сформованої технології управління на рівні підприємства є окремий перелік управлінських складників, сутність яких полягає у наданні консультаційною організацією, консультантом-індивідуалом консультаційної послуги, замовленої та оплаченої організацією, орієнтованої і призначеної для удосконалення управління нею.

Основні завдання технології управлінського консультування перебувають у сферах поліпшення якості керівництва, підвищення ефективності діяльності організації загалом і збільшення продуктивності праці кожного працівника. Предметом управлінського консультування є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації і спричиняють чи можуть спричинити її неефективну діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Елементи сучасних досліджень визначають управлінське консультування – це наука, оскільки вона: спирається на рекомендації інших наук (психологія, соціологія, менеджмент і ін.); має мету, об'єкт і предмет вивчення, оперує певними методами дослідження, технологіями і відповідним інструментарієм; базується на знаннях консультанта в певній сфері.

На перший погляд, суб'єктом управлінського консультування є лише консультанти, але це не зовсім так. Консультант не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Лише за умови постійної взаємодії консультанта і клієнта, їх співпраці і взаєморозуміння можливе успішне консультування. Таким чином, суб'єктом управлінського консультування вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультаційної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, розроблення консультаційних рекомендацій та їх реалізації.

Об'єктами управлінського консультування є виробнича, технологічна, управлінська структура

організації, організаційний розвиток і організаційні зміни, процеси розроблення стратегії її розвитку та програмування їх реалізації, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних видів господарської діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування оргструктур управління, організація мотивування і винагородження персоналу, розвиток персоналу, формування культури організації, запровадження нових методів управління, раціоналізація праці тощо.

В економічній літературі виділяють стратегічний консалтинг – класичний напрям управлінського консалтингу. Консультанти розробляють технологічні процеси відповідно до ситуаційних змін та корпоративні стратегії, проводять стратегічне дослідження ринку, визначають стратегічне позиціонування, забезпечують угоди щодо інтеграції, тобто розробляють управлінські рішення, здатні забезпечити їхнім клієнтам стійкі конкурентні переваги та високі темпи росту бізнесу в майбутньому.

Операційний консалтинг допомагає компаніям підвищити ефективність оперативного управління, забезпечуючи систему технологічних операційних рішень у межах дії підприємства. Консультанти розробляють рішення, здатні підвищити операційну ефективність компанії з оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, постановки й налагодження управлінського обліку. Організаційний консалтинг допомагає підвищити ефективність організаційного управління. Консультанти пропонують послуги з розроблення організаційної структури, підвищення організаційної ефективності, оформлення бізнес-процесів, формування технологічного механізму в межах дії спектру управління.

ІТ-консалтинг – найбільш динамічний, сучасний, технологічний напрям управлінського консалтингу. Інформація робить бізнес більш конкурентоспроможним, а інформаційні технології дають змогу автоматизувати процеси збору, передачі та аналізу інформації. Управлінські завдання за допомогою ІТ вирішуються автоматично і миттєво. Консультанти пропонують послуги з формалізації та оптимізації управлінських завдань, вибору, проектування, створення та впровадження інформаційних систем управління, тобто розробляють рішення, що дають змогу використовувати інформацію ефективніше, використовуючи сучасні можливості технічних засобів і систем.

HR-консалтинг – це послуги з оптимізації управлінських команд, консультування з питань інтеграції управлінських команд під час злиття та поглинання. Цінність консалтингу полягає в об'єктивному прогнозуванні подальших прибутків та технології ефективного перерозподілу фінансових ресурсів. Бізнес-успіх консалтингу пов'язаний із складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах; невизначеністю

зовнішнього середовища, яке спричиняє непевність управлінців і змушує їх звертатися за допомогою; відсутністю узгоджених стандартів.

Сьогодні на перший план виходить індустрія сучасних інформаційних технологій та особлива інтерпретація системи технології управлінського консультування. Тому консалтинг у сфері інформаційних технологій і інформаційних послуг у системі управління, розроблення і впровадження інформаційних систем набувають для підприємства в сучасних умовах максимальної актуальності. Консалтингова компанія здійснює консультації й проводить дослідження у сфері нових та інформаційних технологій, що розвиваються, тенденцій їхнього розвитку й наявних проблем, здійснює комплексні аналітичні дослідження у сфері виробництва комп'ютерів, програмного забезпечення і коштів телекомунікації, надає своєчасну інформацію про продукцію і конкурентоспроможність компаній-виготовлювачів, організує й проводить семінари для службовців замовника як щодо інформаційних технологій взагалі, так і щодо ефективності їхнього використання у відповідній галузі, допомагає замовникам вибрати правильну стратегію у сфері інформаційних технологій.

За узгодженням із підприємством-клієнтом консалтингова компанія бере участь у проектуванні та створенні (або створює власними силами) корпоративної інформаційної технологічно-управлінської системи, здійснює побудову апаратних комплексів (обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікації тощо) й інтеграцію програмних продуктів, забезпечує впровадження, пуск, супровід і обслуговування системи. У цьому разі консалтингова компанія виступає в ролі системного інтегратора.

Сучасний розвиток консалтингового бізнесу, зокрема технологія управлінського консультування, показав, що невеликі консультаційні фірми не суперничають із провідними компаніями, які здійснюють фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність тощо, даючи їм тим самим можливість мати переваги у боротьбі за клієнта. Власники вітчизняних капіталів починають розуміти, наскільки необхідні якісна освіта, менеджмент та маркетинг, технологія функціонування і розвитку сучасної системи діяльності. Інвестори перестали бути впевненими в своїй безгрішності, у знанні всього і звертаються до фахівців для повторної перевірки своїх передчуттів і заміни їх на досвід і знання. У зв'язку з цим попит на консалтингові послуги в Україні є досить високим.

В сучасних умовах конкуренції розвиток бізнесу залежить від ефективного управління активами та загалом системою усього підприємства шляхом максимальної концентрації ресурсів на профільній діяльності організації за умови діючої

технології управлінського консультування. Однак, як правило, майже усі організації обтяжені непрофільними, але не менш важливими для її функціонування службами. До таких підрозділів належить бухгалтерія, де здійснюються всі важливі облікові процеси, починаючи з організації обліку на підприємстві та закінчуючи контролем за усіма обліковими операціями.

Для того щоб ефективно та успішно функціонувати та розвиватися, організація не повинна витрачати зусилля на ведення непрофільних процесів. Цього можна досягти за допомогою виведення таких непрофільних процесів на аутсорсинг. З кожним днем компанії на ринку все частіше стикаються з пропозиціями послуг із аутсорсингу тих чи інших завдань компанії. Підрядники, які пропонують взяти на себе виконання частини функцій підприємства, готові вирішити питання практично у будь-якій сфері: юриспруденції, бухгалтерії, виробництва, інформаційного забезпечення, підбору кадрів, створення корпоративної культури тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, процес упровадження змін повинен контролюватися консультантом і проводитися за його допомогою. Він мусить постійно інформувати персонал клієнтської організації про стан справ, привертаючи його увагу до успішних досягнень, що має надзвичайно сильний мотиваційний вплив на людей. Виробничо-господарські організації є дуже складними системами. Не можна гарантувати стовідсоткового успішного завершення всіх консультаційних проектів. Для того щоб максимально наблизитися до такого результату, необхідно чітко спланувати проект, професійно виконати всі роботи, вміло провести необхідні організаційні зміни.

У середньостроковій перспективі на ринку України будуть затребувані консультаційні послуги та особлива, своєрідна технологія управлінського консультування, пов'язані з поліпшенням фінансового становища клієнта, з реструктуризацією й обслуговуванням процесів залучення інвестицій і великих проектів державного значення.

У довгостроковій перспективі розширюватиметься сфера послуг, які забезпечать стратегічну конкурентоспроможність клієнтів і консалтингових компаній, заснованих на інноваційних, управлінських концепціях та інструментах у всіх сегментах консалтингового ринку, в системі досліджень щодо особливостей сучасної інтерпретації управління.

Окремим сегментом консалтингової діяльності, який буде розвиватися за аналогією з європейським і світовим ринками, є аутсорсинг бізнес-функцій у галузях управління персоналом, інформаційних технологій, фінансового консалтингу, бухгалтерського обліку та аудиту, технологій управління загалом.

Найбільш ефективною моделлю консультування в консалтинговому бізнесі є модель та сис-

тема технологічних елементів управління «співробітництво». Відносини співробітництва дають змогу поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дає змогу розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійного подолання управлінських труднощів та використання оптимальної кількості технологічних складників системи управління на підприємстві. Консультаційний процес включає значну кількість робіт, які об'єднано у такі етапи, як: підготовка та укладання угоди; діагноз проблеми клієнта; розроблення плану вирішення проблеми; впровадження необхідних змін; завершення консультування.

Таким чином, консалтингові компанії, що формують систему і деталізують технологію управлінського консультування, відіграють важливу роль у розвитку бізнесу загалом. Але все більшого значення набуває консалтингова допомога для малого підприємництва. Фірми, де є відносно невеликий штат працівників і менеджерів, не можуть мати потужних маркетингових відділів, кадрових служб та служб аудиту, відділів розвитку та досліджень тощо.

Природно, що у такому разі вони особливо потребують допомоги з боку професійних зовнішніх консультантів. Такі послуги можуть надаватися в розробленні системи маркетингового планування, формуванні сучасної моделі мотивації персоналу, під час створення антикризових програм тощо. Але основне призначення консалтингу для малого та середнього підприємництва – допомогти керівникам уникнути типових помилок в управлінні, що має забезпечити завчасне запобігання невиправданним витратам і збиткам.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верба В.А. Патерни консалтингової взаємодії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2011. Вип. 28. Т. 2. С. 23–31.
2. Верба В.А. Становлення управлінського консультування: порівняльна характеристика світового та вітчизняного досвіду. *Вчені записки : наук. зб. КНЕУ*. 2009. № 11. С. 49–54.
3. Верба В.А. Управлінське консультування в Україні: місія не здійснена? *Синергія*. 2004. № 3. С. 12–18.

4. Гончарова М.Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 136–141.

5. Давиденко В.В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств. *Проблеми науки*. 2006. № 7. С. 32–37.

6. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек. К. : КНТЕУ, 2007. 584 с.

7. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. 2012. Вип. 9(34). Ч. 1. С. 201–210.

8. Отенко І.П., Малярець Л.М. Механізм управління потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХГЭУ, 2003. 220 с.

REFERENCES:

1. Verba V. A. (2011) Paterny konsal'tynhovoї vzaiemodii [Patterns of consulting interaction]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 28, no. 2, pp. 23–31.
2. Verba V. A. (2009) Stanovlennia upravlinskoho konsultuvannia: porivnialna kharakterystyka svitovoho ta vitchyznianoho dosvidu [Development of managerial counseling: a comparative characteristic of world and national experience]. *Vcheni zapysky : nauk. zb. KNEU*, vol. 11, pp. 49–54.
3. Verba V. A. (2004) Upravlinske konsultuvannia v Ukraini: misiia ne zdiisnenna [Managing counseling in Ukraine: mission is not feasible?]. *Synerhiia*, vol. 3, pp. 12–18.
4. Honcharova M. L. (2015) Upravlinske konsultuvannia v Ukraini: osnovni problemy, tendentsii ta napriamy rozvytku [Management Consulting in Ukraine: Major Problems, Trends and Directions of Development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 2. pp. 136–141.
5. Davydenko V. V. (2006) Formuvannia ta vprovadzhennia konsal'tynhovoї zabezpechennia pidpriemstv [Formation and introduction of consulting support of enterprises]. *Problemy nauky*, vol. 7, pp. 32–37.
6. Mazaraki A. A., Moshak H. Ye. (2007) Menedzhment: teoriya i praktyka [Management: Theory and Practice]. Kyiv: KNTEU.
7. Maslak O. I., Kviatkovska L. A. (2012) Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva [The main stages of evaluation of the strategic potential of the enterprise]. *Ekonomichni nauky. Seriia «Ekonomika ta menedzhment» : Zbirnyk naukovykh prats. Lutskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet*, no. 9(34)/1, pp. 201–210.
8. Otenko I. P., Malyarets L. M. (2003) Mekhanizm upravleniya potentsialom predpriyatii [The mechanism of enterprise potential management]. Kharkiv: KhHEU.

FEATURES OF TECHNOLOGICAL SYSTEM MANAGEMENT CONSULTING

The purpose of the article. Management consulting recover a key role in the effective operation of any business organization. Increasing competition and economic instability create the conditions in which an organization must constantly analyze its condition and evaluate its prospects. That is why the multidimensional activity of modern organizations requires a specialized approach and appropriate technology for consulting. It reflected in the focus of individual consultants and their groups on economic, technical, technological, legal and management consulting.

Methodology. The research is based on the analysis of modern technology of management consulting, in which the consultant decides not only the simple problems, but also study in depth the specifics of the client organization and deals with complex issues of strategic development of the enterprise.

Results. Elements of modern research determine management consulting as a science. Because it is relies on the recommendations of other sciences (psychology, sociology, management, etc.). It has a purpose, object and object of study, operates certain research methods, technologies and appropriate tools. Science based on the knowledge of a consultant in a particular area.

The areas of improving the quality of leadership, improving the effectiveness of the organization as a whole and increasing the productivity of each employee are the main objectives of management consulting technology. The subject matter of management consulting is management situations that arise in the functioning of the organization and cause or may cause its ineffective activities.

In modern conditions of competitive environment the business development depends on the effective management of the assets and the whole system of the enterprise. It implemented by maximizing the concentration of resources on the profile activity of the organization, subject to the current technology of management consulting. However, almost all organizations are burdened with non-core but not least important for its functioning. These units include accounting, where realized all the important accounting processes, starting with the organization of accounting at the enterprise, and ending with the control of all accounting operations.

Practical implications. An organization does not have to spend effort on conducting non-core processes in order to function and develop effectively and successfully. This can be achieved by outsourcing such non-core processes. Every day, companies are increasingly faced with offers of outsourcing services for various tasks of the company. Contractors who propose to take on some of the functions of the enterprise are ready to resolve issues in virtually any field, such as accounting, manufacturing, information support, recruiting, corporate culture etc.

Thus, the consulting companies that form the system and detail the technology of management consulting have an important role in the development of business in general. The consulting assistance for small businesses is increasingly important. Firms with relatively small staff and managers cannot have strong marketing departments, HR and audit services, development and research departments, etc.

In this case, small business especially need the help of professional external consultants. Such services can be provided in the development of a marketing planning system, the formation of a modern model of staff motivation, the creation of anti-crisis programs, etc. But the primary purpose of consulting for small and medium-sized businesses is to help managers avoid typical management mistakes.

Value/originality. In our work, we considered an issue of management consulting. Analyzing service Industries, this economic category faces certain analytical complexities. Challenges and problematic issues outline prospects for further researches of management consulting. In particular, possibilities of using its multiple-factor measuring methods.