

conflict in the east of Ukraine. At the same time, moderate convergence trends in areas such as social inclusion and innovation have been identified.

It is proved that Ukraine still has a strong social foundation for economic modernization breakthrough. In terms of social parameters, Ukrainian society is significantly more powerful than the modern Ukrainian economy from the viewpoint of meeting basic human needs, social components of the quality of life and healthy environment. In particular, in terms of the level and dynamics of innovation, Ukraine is ahead of all post-Soviet member states of the Eastern Partnership and even Romania as an EU member state.

It is argued that the Ukrainian Government still monitors mainly the formal fulfilment of the Action Plan on implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union and its member states for the years 2018–2024 without analyzing the Action Plan's impact on the institutional effectiveness and indicators of Ukraine's socio-economic development. Under such conditions, certain indicators of the Action Plan implementation may give a misconception about the real dynamics of the convergence / divergence process of Ukraine and the EU. This requires improved strategic monitoring of the implementation of the Association Agreement.

Key words: divergence, human development, social progress, modernization, European integration

УДК 005.942

Л.В. Бондарчук

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах сьогодення існує нагальна потреба в раціональному використанні коштів, засобів праці, різноманітних ресурсів шляхом визначення та впровадження дієвих механізмів системи управління на рівні підприємства, що актуально формує перелік та систему управлінського консультування та консалтингових послуг. Особливості сучасності створюють важливі інструменти та засоби взаємодії, на рівні надання консалтингових послуг, та елементи моделювання механізму використання управлінського консультування, чому і присвячено відповідні дослідження. Затребуваність консультантів з управління як експертів з інноваційного розвитку організацій, та створення особливих складових моделі надання управлінських послуг є важливою ознакою цієї сфери діяльності на рівні держави.

Ключові слова: *моделювання, техніка управління, консалтинг, консалтингові послуги, система управління, управлінське консультування, організація, консультант, бізнес-структура, елементи моделювання.*

DOI 10.34079/2226-2822-2020-10-20-17-24

Постановка проблеми. Сучасна, визначальна роль управлінського консультування та особливості створення моделі консультаційної функції, характеризується суттєвим впливом консультантів та визначенням змісту на формування найважливіших питань стратегічного характеру як на рівні підприємств і організацій, так і державних органів управління, виступаючи каталізатором управлінських нововведень, за умови розвитку елементів управління.

Ринковий механізм та система елементів особливої консультативної моделі надання послуг консультантами сформував взаємодію низки факторів: формальність при вирішенні проблем та звернень підприємств, відсутність взаємодії влади та суспільства, недовіра громадянського контролю, недосконалість нормативно-правової бази, регулюючої відносини у зазначеній підсистемі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан розвитку управлінського консультування, та оцінка системи моделювання надання консалтингових послуг, заслуговує уваги у відповідних працях вчених зокрема: В.А. Верби, О.П. Посадського, В.Ш. Рапопорта, Р.К. Юксырава, М.Я. Хабакук, Я.А. Леймана та ін. Проте недостатньо вивченими залишаються питання та особливості моделювання забезпечення управлінського консультування в Україні, а саме: застосування сучасних моделей управлінського консультування, визначення рівня якості консультаційних послуг. Різноманітні особливості та аспекти консалтингових послуг висвітлені у публікаціях різних авторів, серед яких В. Алешнікова, Бутирін, В. Вєрба, Г. Іванченко, Р. Галфєрт, В. Гончарук, В.Соколовська, Н. Корж.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделювання в процесі функціонування управлінського консультування за своєю ознакою є міждисциплінарним об'єктом дослідження, тому проблемам консалтингового обслуговування господарюючих суб'єктів, методам та технологіям, які при цьому використовуються, інструментарію, який пропонується до застосування, присвячені певні розробки теоретичної й прикладної економіки, соціології, психології, менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій.

Як свідчить практика, на сьогодні власні знання та минулий досвід топ-менеджерів не завжди дозволяють досягти бажаного рівня ефективності управління змінами, застосування сучасної технології управлінського консультування, досліджують складову економічної нестабільності керівників бізнес-структур (Охріменко та Кухарук, 2016).

На перший погляд суб'єктом управлінського консультування визначають систему взаємодії управлінських структур та консультантів, але це не формує повною мірою особливості моделювання. Консультант не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Лише за умов постійної взаємодії консультанта і клієнта, або цілісної організації, їх співпраці і взаєморозуміння можливе успішне консультування. Таким чином, суб'єктом управлінського консультування та створення структури моделювання, вважають організаційно оформлену в єдиний колектив групу працівників консультаційної і клієнтської організацій, залучену до процесу консультування, та діючої моделі послуг, розроблення консультаційних рекомендацій та їх реалізації в межах діючої управлінської структури.

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, організування мотивування і винагородження персоналу, розвиток персоналу, формування культури організації, запровадження нових методів управління, раціоналізація праці тощо.

Провівши дослідження сучасних поглядів науковців і практиків моделі консалтингового ринку щодо визначення розвитку управлінського консультування як потужної інфраструктурної складової бізнесу, зазначимо необхідність вивчення його ключових елементів, правил, методів, способів, концепцій, технологій та інструментів забезпечення моделі консалтингу. Ураховуючи методологічну та практичну значущість розвитку управлінського, консультаційного інструментарію, у межах цієї статті вважаємо необхідним висвітлити результати аналітичної діяльності та вибору

оптимальної кількості елементів в системі сучасної моделі консалтингу, для забезпечення позитивного впливу управлінського консультування на функціонування організацій на сьогодні (Козаченко, Новицький та Довгий, 2006).

Можливості консультаційних послуг та створення консалтингової моделі набувають значимої важливості як для консультаційних фірм при визначенні основних напрямків діяльності, так і для їх дійсних чи потенційних клієнтів. В сучасних умовах актуально постає необхідність вирішення питання, яким чином впливає процес створення моделі управлінського консультування на забезпечення інноваційного розвитку підприємства та визначення механізму впровадження. Значною мірою перешкоджає розвитку управлінського консультування відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, українського класифікатора консультаційних послуг, професійного об'єднання консультантів (Брінцева, 2011).

Специфіка консалтингової послуги, що в основі окремих елементів консультаційної моделі, полягає в її особливості визначення та у відсутності оцінювальної форми. Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою і змістом, але й мати різну методологію розробки в процесі створення консультативної моделі та дієвості її елементів. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги відразу після завершення процесу консультування або через деякий час, підтверджуючи ефективність процесу консультування та його ефективний результат. Персоналізація допомоги зумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують не лише певні послуги, а й окремих висококваліфікованих консультантів (Охріменко та Кухарук, 2016).

Консультування і процес моделювання консалтингових послуг дуже затратний вид професійної консалтингової діяльності. Його ефективність, насамперед, визначається потенціалом консультантів, особливостями процесу надання інформаційних послуг.

Ключовою ознакою консультаційного продукту, та особливостями процесу моделювання є те, що його якісні ознаки продовжують формуватися і в процесі і після проектного обслуговування, у відповідності якості і ефективності отриманих результатів.

З точки зору визначення особливостей і загальних характеристик можна розрізнити наступні форми консультування, у відповідності в подальшому створення відповідної дієвої консультативної моделі послуг: експертне, процесне і навчальне.

Зважаючи обставини та відсутність спеціального нормативно-правового забезпечення, яке б визначало зміст і класифікацію консалтингових моделей, вчені і практики беруть до уваги досвід міжнародних консалтингових компаній і намагаються самостійно, кожен по-своєму систематизувати знання в цій сфері, поетапно адаптуючи елементи діючої моделі консультаційної роботи.

Варто звернути увагу на особливе призначення та зміст інноваційного консультування, до елементів складових яких віднесені процеси надання інформаційно-консалтингових послуг в технопарках, бізнес-інкубаторах, науково ділових центрах, управління інноваціями в організаціях.

Процес моделювання сучасної консультативної діяльності визначає послідовність етапів та серію дій, заходів, елементів і їх складових, що здійснюються завдяки послідовній діяльності консультанта і клієнта для досягнення ефективного процесу прийняття управлінського рішення та змін всередині клієнтської організації.

Модель вибирається залежно від розв'язуваної проблеми, особливостей клієнтської організації, якостей консультантів (навичок, досвіду, особистісних якостей), визначення цілей отримання консультації та в процесі формування структури управлінського рішення (Рис 1).

Особливостями експертного консультування можемо визначити рольову відповідність експерта та консультанта в процесі моделювання якісної системи консультативних послуг. Недолік цієї моделі в тому, що консультант розробляє рекомендацію, не провівши самостійного аналізу ситуації. Реалізує зміни, знову ж таки, сам клієнт. Використовувати модель доцільно при необхідності отримання знань по стандартних процедурах і нормативам.

Узагальнююче навчальне консультування за своїм змістом і призначенням формує послідовність і не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, здійснює аналітичне дослідження, але і готує загальні підстави для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, тренінгів, ділових ігор, конкретних ситуацій («кейсів»). В системі взаємодії створює підсумкову обставину і обґрунтування та формує запит на навчання, програми та форми навчання, навчальні групи.

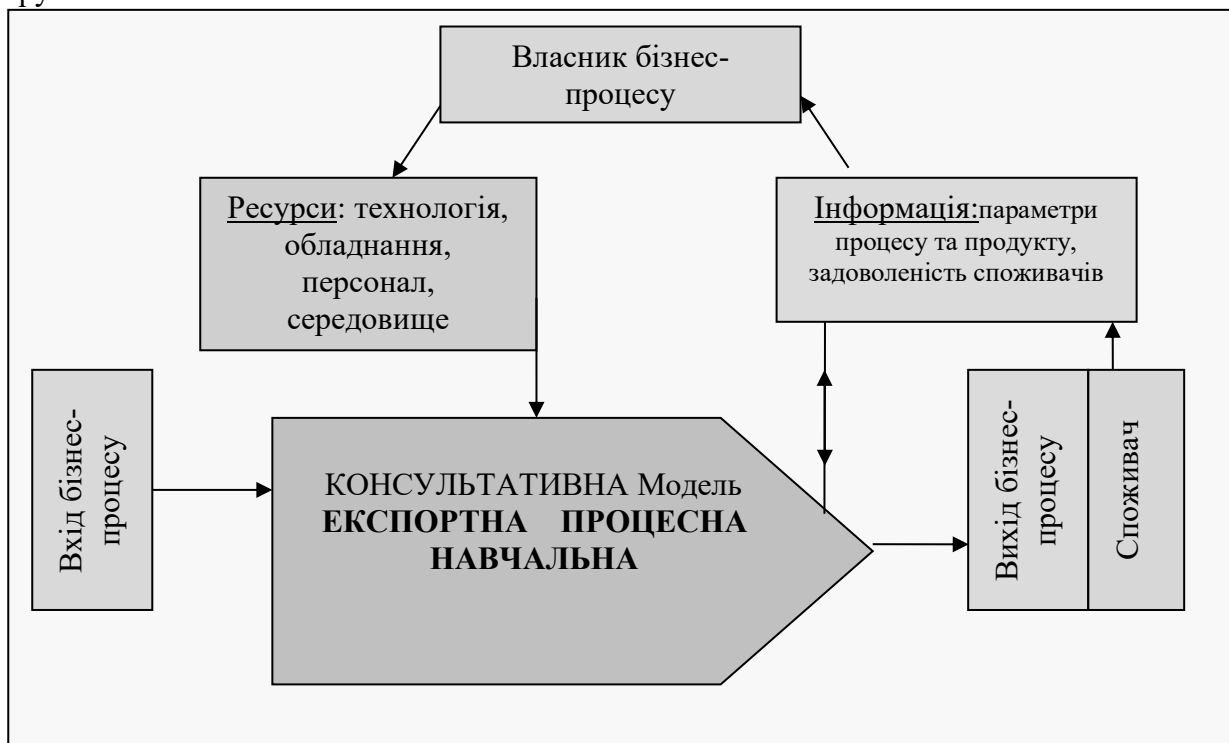


Рис. 1. Особливості побудови консультативної моделі

Етапне, процесне консультування має місце на всіх етапах проекту, де за необхідністю активно взаємодіє з клієнтом, провокуючи його висловлювати та формувати свої ідеї, міркування, пропозиції, критично співвідносити з пропонованими ззовні ідеями, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень. При цьому роль консультантів полягає в зборі цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінці рішень, отриманих в процесі спільної з клієнтом роботи, і приведення їх у систему рекомендацій. Цей підхід найбільш ефективний.

Координацію роботи та послідовність визначення етапності складових необхідної за призначенням моделі консультації і управління проектом в клієнтській організації здійснює спеціально призначений працівник клієнтської організації, наділений проектними повноваженнями. Для якісного управління консультаційним проектом, що створюється та впроваджується у відповідності складових консультативної моделі формується досье, анкета, в яке входять технічне завдання, матеріали по процедурі вибору консультаційної фірми (консультанта), контракт, план робіт; результати моніторингу, проміжних оцінок, графік платежів і копії платіжних документів.

Створюючи і впроваджуючи різні та необхідні за призначенням консультативні моделі, варто розуміти дії, що вживаються консультуючою особою для досягнення цілей клієнтської організації, вирішення проблем клієнта. Звертатися за консультаційними послугами, керівників фірм, змушує брак знань основ управління, та невідповідність діючої системи управління відносно прогнозних результатів, щодо прибутковості організації. Особливо часто це можна зустріти в нашій країні, але не дивлячись на це, консалтинг як і раніше не отримав належного розвитку в Україні. Результатом консультаційної діяльності та відповідного механізму моделювання надання послуг є будь-якої професійна порада, прогноз, рекомендація, аналітична записка у відповідності проблематики в області інтересів клієнта.

Існує безліч видів і консультативних моделей, вони підбираються індивідуально, особистісно, враховуючи окремі характеристики і конкретного клієнта, а також навички й уміння працюючого консультанта, які можуть використовувати різні прийоми ефективного виконання консультаційного завдання. Обов'язковим етапом взаємодії консультанта і клієнта є контроль результатів консалтингу, в ході якого визначається відповідність досягнутих результатів технічним завданням, відбитому договором.

Ефективність консультаційних послуг, та застосування окремої за призначенням моделі залежить від запланованих консультаційних цілей, обумовлених договором. Після проведення діагностики консультанти повідомляють клієнту результати діяльності і визначають показник, за яким визначають ефект. Для консультанта найбільш важливими критеріями результативності є прибуток, вироблення, кількість повторних звернень клієнтів, а також різні позитивні рекомендації та відгуки клієнтів (Захарченко, 2016).

Місія консультаційних послуг, що є в основі елементів необхідної за призначенням консультативної моделі відображає економічний зміст виникнення управлінського консультування як бізнесу. Цей вид послуг за формами, обсягами та масштабами діяльності залежить від основних законів та закономірностей ринкових відносин взагалі, а особливо - співвідношення попиту та пропозиції, що динамічно формуються в умовах інтенсивного розвитку матеріального виробництва та сфери послуг.

Місія складається з задоволення попиту реального сектору економіки галузей, держави, управлінського сектору, підприємств, окремих фахівців в обґрунтованих порадах при розробці стратегічних рішень розвитку та впровадженні практичних рекомендацій з підвищення ефективності господарської діяльності.

Перехід до інноваційного типу економічного розвитку безпосередньо пов'язаний з накопиченням і ефективним використанням інноваційного потенціалу національної економіки, частиною якого є консалтингові ресурси, дієвість яких підтверджується ефективними консультативними моделями. Такі ресурси можна віднести як до інформаційних, так і до інтелектуальних, оскільки їх зміст становлять знання та інформація, що в системі взаємодії визначає послідовність консалтингової моделі послуг.

У той же час, їх виділення в особливий вид ресурсів сучасного бізнесу є обґрунтованим, оскільки їм притаманні не тільки характеристики, які змістовно зближують їх з інформаційними та інтелектуальними ресурсами, але і суттєві особливості. Основу такого виділення складають специфічність змісту, співвідношення і взаємозв'язку інформаційного та інтелектуального компонентів консалтингових ресурсів

Таким чином, встановлено, що структурно-функціональні особливості сфери консалтингу дозволяють стабілізувати взаємозв'язок між державним і приватним секторами економіки в інноваційному процесі. За структурними особливостями і

функціональним механізмам, консалтинг, безумовно, є інструментом прямої взаємодії наукових організацій, безпосередніх розробників інноваційних технологій і проектів, з організаціями, що представляють виробництво, бізнес, сферу споживання інновацій, і є потенційним джерелом фінансування інноваційних технологій, тобто сприяє інноваційно інвестиційних процесів (Козаченко, Новицький та Довгий, 2006).

Використання консалтингових ресурсів в інноваційному процесі сприяє розвитку державного, між організаційного і корпоративного управління інноваційною діяльністю, підвищення інноваційної культури на підставі поширення і впровадження в господарську практику знань про міжнародні стандарти, правила і норми інноваційної поведінки.

В цілому консалтинг та різні види консультаційних моделей є дієвим фактором формування в країні певного інноваційного, консультаційного клімату, невід'ємною частиною національного середовища надання консалтингових послуг і сприяє розвитку інноваційного підприємництва. З огляду на багатоаспектність впливу консалтингових моделей на інноваційно-управлінську діяльність можна зробити висновок про необхідність ролі системи надання консультацій в інноваційних процесах, як на рівні організацій та і в цілому на державному рівні.

Різноманітні структури, а особливо структури в системі консультаційної діяльності на підприємстві повинні охоплювати всі необхідні управлінські й технологічні процеси в структурі прийняття управлінського рішення. Організаційна діагностика, як особлива складова моделі консультування дозволяє виявити недоліки в організаційних зв'язках, позиціонувати елементи підприємства відповідно до стратегічних цілей, завантаженості та загальної системи мотивації розвитку підприємства (Верба, 2011).

Складова системи мотивації та її конкурентні переваги, запровадження сучасних управлінських та інформаційних технологій є одним з провідних напрямів розвитку організацій майбутнього, та ключовою частиною відкритої консалтингової послуги в межах підприємства (Брінцева, 2011). Складові системи управління повинні розроблятися і запроваджуватися в руслі загальної стратегії підприємства, ефективної організаційної структури управління та його електронного інформаційного середовища управління. Слід пам'ятати, що сама стратегія, а зокрема її консалтингова перевага реалізується на конкретних робочих місцях, відповідних виконавців за досягнення визначених стратегічних проєкцій, та у відповідності впровадженій консалтинговій моделі.

Такий підхід потребує підтримки балансу між інтересами організації в цілому, кожного окремого підрозділу, потребами окремих працівників та можливостями електронного інформаційного середовища управління, що не порушує межі консалтингової впровадженій моделі інноваційного існування підприємства.

Аналіз діяльності різноманітних підприємств, за результатами консалтингових рішень (за опитуванням керівництва, співробітників та менеджерів з розвитку персоналу, ІТ-директорів) свідчить про відсутність ефективних зв'язків між підрозділами та відокремлену роботу відділів ІТ, управління персоналом та інших департаментів при побудові загальної системи консультаційного управління, підсистеми мотивації персоналу та підсистеми підтримки електронного інформаційного середовища (Захарченко, 2016).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Бізнес-успіх консалтингових моделей за особливостям їх призначення, та унікальність впровадження управлінських моделей пов'язаний із складністю управлінських проблем, які виникають на сучасних підприємствах, та невизначеністю ділового середовища, що спричиняє невпевненість менеджерів та змушує їх звертатися за відповідною допомогою. Стрімкий розвиток управлінського консалтингу, спричинений також відсутністю узгоджених стандартів (на

відміну від таких видів консалтингу, як юриспруденція чи бухгалтерський облік), дозволяє практично будь-якому спеціалістові, хоч трохи обізнаному в цій справі, займатися консультуванням.

Сучасний рівень і темпи розвитку різних галузей економіки, активні інноваційні процеси, інтенсивна конкуренція визначають високі вимоги до ведення бізнесу, що в сутності існування не обходиться без використання послуг консультанта. 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.

Бізнес-модель, як результативний приклад впровадження консалтингової послуги - це уявлення про те, як організація робить (або має намір) зробити гроші, забезпечити дохідність подальшого підприємства. Бізнес-модель, що створюється за умови консультативної послуги 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, що дозволяє чітко забезпечити результативність діяльності за результатами наданих консультацій.

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.

Бібліографічний список

- Верба, В.А., 2011. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток*. Київ : КНЕУ.
- Брінцева, О.Г., 2011. *Підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом*. Кандидат наук. Автореферат. Київський національний університет ім. Т. Шевченка.
- Захарченко, Н.В., 2016. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 7(1), с. 134–139.
- Охріменко, О.О. та Кухарук, А.Д., 2016. *Міжнародний консалтинг*. Київ: НТУУ «КПІ».
- Козаченко, С.В., Новицький, В.Є. та Довгий, О.С., 2006. *Консалтинг у сучасній ринковій економіці*. Київ: Арістей.

References

- Verba, V.A., 2011. *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiiia, orhanizatsiia, rozvytok* [Management consulting: concept, organization, development]. Kyiv: KNEU. (in Ukraine).
- Brintseva, O.H., 2011. *Pidvyshchennia efektyvnosti konsal'tynhovoï diialnosti z upravlinnia personalom* [Improving the efficiency of business consulting HR]. PhD. Abstract. Taras Shevchenko National University of Kyiv. (in Ukraine).
- Zakharchenko, N.V., 2016. *Orhanizatsiine proektuvannia ta vprovadzhennia upravlinskykh innovatsii* [Organizational design and implementation of managerial innovations].

Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy, 7(1), pp.134–139. (in Ukraine).

Okhrimenko, O.O. and Kukharuk, A.D., 2016. *Mizhnarodnyi konsaltnykh [International consulting]*. Kyiv: NTUU «KPI». (in Ukraine).

Kozachenko, S.V., Novytskyi, V.Ie. and Dovhyi, O.S., 2006. *Konsaltnykh u suchasniy rynkovii ekonomits [Consulting in modern market economy]*. Kyiv: Aristei. (in Ukraine).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2020.

L. Bondarchuk

FEATURES OF MODELING OF MANAGEMENT CONSULTING IN MODERN CONDITIONS

In today's conditions, a major number of business structures in Ukraine use services of consulting companies, the main reasons are the ability to form a sequence of elements of the system of consulting model, necessity to provide confidential information to third party company, and also absence of previous experience of cooperation with consulting companies and low level of information about their activities in the media. That is why the spread of practice of using services of consulting companies in general and on issues of the organization of accounting work among national enterprises becomes especially relevant and important.

In today's conditions there is an urgent need in the rational use of funds, means of labor and various resources by defining and implementing effective mechanisms of the management system at the level of the enterprise, which relevant form the list and the system of management consulting and consulting services. Features of modernity create important tools and means of interaction at the level of consulting services, and in particular the preparation of a consulting model and modeling elements of the mechanism of using management consulting, to which the relevant research is devoted.

The demand of management consultants as experts of innovative development of organizations, and the creation of special components of the model of management services are the important features of this area of activity at the state level.

Thus, the ultimate goal of consultancy and as a result of creating a model of consulting services is the help the client to make progressive changes in his organization. In Ukraine, where political, economic, social, technological changes occur quite chaotic, it is necessary to take into account that fact that people and organizations need not only changes but also stability and continuity. Finding a balance between changes and stability is one of the main tasks of a consultant.

Thus, consulting modeling is a professional activity which consists in providing independent and objective advice and technical assistance by qualified specialists, enterprises, and organizations to individual entrepreneurs in order to assist them in identifying and researching management problems, finding their optimal solutions, methodology of implementing recommendations.

Key words: modeling, management technique, consulting, consulting services, management system, management consulting, organization, consultant, business structure, modeling elements.