

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО  
КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Левіщенко О.С.

Постановка проблеми. Становлення ринку консалтингових послуг – складний та довготривалий процес. Його особливості впливають на ефективність та якість послуг, що надаються. Професійна діяльність управлінського консультанта, в сучасних умовах ринкового середовища, буде результативною, коли виконується основна її мета - задоволення клієнтської організації та підвищення ефективності власної діяльності.

На сучасному етапі розвитку для прийняття управлінських рішень замало лише інформації щодо минулих досягнень. Зростання ролі нематеріальних активів у функціонуванні підприємств, посилення значущості стратегічних принципів управління, ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств зумовили необхідність формування моделі ефективної організації управлінського консалтингу для переосмислення оціночних параметрів функціонування і розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що досить активно реалізуються західні дослідницькі проекти, що сфокусовані на науковому узагальненні практики консалтингової роботи й присвячені розв'язанню проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності взаємодії учасників консалтингового процесу, виявленню чинників і побудові моделей результативної співпраці консультантів із клієнтськими організаціями. Вагомий теоретичний внесок у вивчення принципів взаємодії консультантів та клієнтів закладено в фундаментальних працях М.Кубра, Е.Шейна, Г. і Р. Ліппіт. Подальший розвиток наукових досліджень представлено у працях як закордонних так і вітчизняних учених, серед яких слід виділити, А. Буоньо, А.Верра, Ф. Чернявської, Н. Ніколової, Ю.В. Чернова, В.А. Верби та ін.[1-4].

Невирішені частині загальної проблеми. Аналіз сучасних підходів до організації управлінського консультування показав, що немає єдиної моделі надання послуг з управлінського консультування вітчизняним підприємствам. Запропоновані зарубіжними, пострадянськими та вітчизняними науковцями підходи не є комплексними, вони відображають лише окремі аспекти в області управлінського консультування. Запропоновані методики не дозволяють побудувати ефективну модель управлінського консультування вітчизняних підприємств та ускладнюють їх застосування на практиці.

Мета статті передбачає аналіз існуючих підходів до організації управлінського консалтингу та формування моделі ефективної організації управлінського консалтингу для підприємств у сучасних вітчизняних реаліях.

Виклад основного матеріалу. Регулювання механізму формування ефективної моделі управлінського консалтингу включає використання принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності. Одним з найважливіших складових механізму формування вважають управління якістю консалтингових послуг через реалізацію в рамках проекту з управлінського консультування принципів менеджменту якості на кожному етапі проекту. За основу визначення ефективності управлінського консультування та механізму її формування приймемо системний підхід. З безлічі показників оцінки, запропонованих в економічній літературі, найбільш важливими доцільно вважати ключові показники ефективності.

Таким чином, ефективність і якість управлінського консультування реалізується на основі управління даним процесом через механізм, методика формування якого включає наступні етапи:

- ☐ планування – виявлення цілі, ресурсів, учасників, критеріїв оцінки;
- ☐ консультування – опис основних стадій консалтингового проекту;
- ☐ реалізація програми заходів – аналіз, контроль, оцінка та коригування.

Сучасні умови ведення бізнесу передбачають удосконалення механізму формування моделі ефективного управлінського консультування. Для цього потрібно враховувати наступні фактори: аналіз основних тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг; використання принципів менеджменту якості; розробку ключових показників ефективності.

Для формування моделі ефективного управлінського консалтингу необхідно розглянемо ці фактори більш детально.

Порівняно з рівнем розвитку світового менеджмент-консалтингу вітчизняний ринок управлінського консультування лише починає своє становлення. Основними детермінантами формування і розвитку вітчизняного консалтингу є: урізноманітнення й ускладнення проблем, що їх менеджмент українських підприємств не може вирішити самостійно; прагнення стратегічної співпраці підприємств з консалтинговими компаніями; активізація попиту на консалтингові послуги з боку середніх та невеликих підприємств; можливість доступу до унікальних знань. Досвіду та знанневих технологій, які набуваються менеджментом і персоналом підприємств у процесі співпраці з консультантами[4, с. 290-291].

Для досягнення консультаційного ефекту необхідно певним чином побудувати та реалізувати управлінське консультування через механізм консультування – планування, процес консультування, оцінку результатів консалтингового проекту.

Існує безліч шляхів поділу процесу консультування на основні фази чи етапи. Різні автори пропонують моделі, які містять від 3 до 10 фаз. Крім виділення і характеристики основних етапів процесу консультування деякі автори (А.П. Посадський, П.А. Капустін, Г.Н. Калянов) відзначають, що консалтинговий процес крім проектної стадії включає передпроектну і післяпроектну.

Ці обставини підтверджують доцільність вдосконалення механізму формування ефективної моделі управлінського консультування, який відображав би комплексність етапів консультування з урахуванням діяльності підприємств України, а також підвищувати ефективність і якість консалтингових послуг. Запропонований механізм має особливості, що засновані на застосуванні принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності в рамках проекту управлінського консультування.

Аналіз численних концепцій менеджменту показав, що оптимальною для застосування в управлінському консультуванні є система збалансованих показників, серед безперечних переваг якої є її гнучкість, можливість застосування в організації практично будь-якої сфери діяльності. Основна ідея системи збалансованих показників як інструменту визначення ефективності полягає в тому, що керівництво спочатку визначає цілі, а потім для кожної конкретної мети вибирає показник і розраховує його оптимальне значення. Ключові показники ефективності можуть бути адаптовані до індивідуальних проектів та використовуватися в управлінському консультуванні.

Ключові показники ефективності являють собою систему, яка використовується для досягнення таких цілей бізнесу, як залучення і утримання споживача, зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат. Ці цінності притаманні і концепції загального менеджменту якості. Вона викладена в його основних принципах. Подібний підхід до керівництва організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на довгостроковий успіх через задоволення споживача і одержання вигоди. Використання принципів менеджменту якості дозволяє орієнтуватися на задоволення споживача, надавати якісні послуги та підвищувати ефективність діяльності на основі процесного підходу до управління.

Отже, механізм формування ефективної моделі управлінського консультування, заснований на застосуванні принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності в рамках проекту з управлінського консультування відображає цикл підвищення ефективності та покращення якості консалтингової послуги. Реалізація даного механізму на практиці полягає в використанні комбінації принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності на кожній стадії консалтингового проекту, представлену у табл.1.

Першим критерієм ефективності і якості консалтингових послуг є задоволення клієнта. Вища ступінь задоволеності клієнта - отримання бажаного результату від впроваджених змін на практиці і підтримання їх протягом тривалого часу. Це може бути забезпечено супроводом консультаційного проекту в організації клієнта. Успішним буде проект по управлінському консультуванню, в результаті реалізації якого клієнт протягом тривалого часу залишиться задоволений отриманими результатами, а консультант підвищить ефективність і якість надавання послуг.

Саме тому в рамках проекту з управлінського консультування відбивається такий основний принцип менеджменту якості, як орієнтація на споживача, тобто управління відносинами з клієнтом протягом всього проекту. Заходи, згідно затвердженого плану, спрямовані на вирішення актуальних завдань та реалізуються з урахуванням масштабу і специфіки діяльності клієнта.

Ключові показники ефективності також використовуються на кожному етапі консалтингового проекту і полягають у багаторівневій системі контролю і оцінки консультанта і клієнта в кількісному і якісному вираженні за допомогою відповідних методів оцінки кожного показника. У загальному випадку ключові показники ефективності діяльності і стандарт з управління ними унікальні для кожної організації. Вони відображають умови діяльності конкретної компанії, залежать від стилю

управління і прийнятої стратегії. Для організацій, що діють на одному галузевому ринку, можуть бути виділені загальні показники.

Таблиця.1. – Застосування принципів менеджменту якості та ключових показників ефективності в рамках консалтингового проекту [5]

Стадія /етап проекту	Ключовий показник ефективності		Принципи менеджменту якості
	Для консультанта	Для клієнта	
Передпроектна стадія			
Діагностика системи управління	Професіоналізм консультанта	Наявність організаційних документів; дотримання персоналом організаційних правил і норм	Прийняття рішення на основі фактів; роль вищого керівництва; залучення співробітників
Проектна стадія			
Розробка та впровадження рекомендацій	Обсяг, якість та строк виконаних робіт; набуття / поліпшення досвіду	Реальні зміни в системі управління; набуття / поліпшення знань, умінь, навичок	Процесний підхід, системний підхід; документування; адаптивність; роль вищого керівництва; залучення співробітників
Після проектна стадія			
Супровід впроваджених змін	Ефективність: економічна, управлінська, маркетингова, ефективність персоналу	Ефективність: економічна, управлінська, маркетингова, ефективність персоналу	Постійне удосконалення, безперервне навчання

У рамках цієї моделі пропонується адаптувати і використовувати різні підходи при веденні проекту з управлінського консультування. Саме цим обумовлений заключний етап, що включає коригування, підтримання та поліпшення впровадженої системи організаційної документації, а також допомога в безперервному навчанні співробітників.

Ситуація, коли консультанти продовжують спілкуватися зі своїми клієнтами, вигідна для обох сторін. Організація отримує діючу систему управління, розроблену з урахуванням її індивідуальних особливостей, а консалтингова компанія використовує вдосконалені розробки як основу для нових проектів, надаючи більш якісні послуги і тим самим підвищуючи ефективність своєї діяльності.

Висновки. Запропонований механізм ефективної моделі організації управлінського консультування відображає комплексність етапів консультування, заснованих на застосуванні принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності з урахуванням особливостей діяльності вітчизняних підприємств, і спрямований на підвищення ефективності та якості наданих консалтингових послуг.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Buono A. Client – Consultant Collaboration. Coping with Complexity and Change / A.F. Buono, B.College, F.Poulfelt // A volume in the series: Research in Management Consulting / A.F. Buono. – Business & Economics, 2009. – 276 p.
2. Werr A. The functions of methods of change in management consulting / A.Werr, T.Stjernberg, P.Docherty // Journal of Organizational Change Management. – 1997. – Vol. 10, No 4. – P. 288 – 307.
3. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование. / Ю.В. Чернов, С.Ф. Фомишин, А.И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ, 2003. – 272 с.
4. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. – К. КНЕУ, 2011. – 327 с.
5. Литовченко М.В. Инновационный подход в формировании эффективной модели управленческого консультирования [Электронный ресурс] / М.В. Литовченко // Сборник материалов по итогам Третьей международной научно-практической онлайн-конференции, Москва, 27–30 июля 2011 года / Под общей редакцией профессора О. Н. Мельникова. – М.: Креативная экономика, 2011. – 496 с.— Режим доступа: // <http://www.creativeconomy.ru/articles/21976/>

#### РЕФЕРАТ

Левіщенко О.С. Концептуальна модель ефективної організації управлінського консалтингу для вітчизняних підприємств. / Олена Степанівна Левіщенко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ – 2012. – Вип. 10.

В статті запропоновано авторський підхід, щодо формування моделі ефективної організації управлінського консалтингу для вітчизняних підприємств.

Об'єкт дослідження – взаємодія консалтингових компаній і підприємств-клієнтів в процесі надання послуг з управлінського консалтингу.

Мета роботи – аналіз існуючих підходів до організації управлінського консалтингу та формування моделі ефективної організації управлінського консалтингу для підприємств у сучасних вітчизняних реаліях.

Аналіз сучасних підходів до організації управлінського консультування показав, що немає єдиної моделі надання послуг з управлінського консультування вітчизняним підприємствам. Запропоновані зарубіжними, пострадянськими та вітчизняними науковцями підходи не є комплексними, вони відображають лише окремі аспекти в області управлінського консультування. Запропоновані методики не дозволяють побудувати ефективну модель управлінського консультування вітчизняних підприємств та ускладнюють їх застосування на практиці.

Численні концепції менеджменту доводять, що оптимальною для застосування в управлінському консультуванні є система збалансованих показників, серед безперечних переваг якої є її гнучкість, можливість застосування в організації практично будь-якої сфери діяльності. Основна ідея системи збалансованих показників як інструменту визначення ефективності полягає в тому, що керівництво спочатку визначає цілі, а потім для кожної конкретної мети вибирає показник і розраховує його оптимальне значення. Ключові показники ефективності можуть бути адаптовані до індивідуальних проектів та використовуватися в управлінському консультуванні.

Отже, механізм формування ефективної моделі управлінського консультування, заснований на застосуванні принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності в рамках проекту з управлінського консультування відображає цикл підвищення ефективності та покращення якості консалтингової послуги. Реалізація даного механізму на практиці полягає в використанні комбінації принципів менеджменту якості і системи ключових показників ефективності на кожній стадії консалтингового проекту.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЯКІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

#### ABSTRACT

Levishchenko O.S. Conceptual model of efficient organization of management consulting for domestic enterprises. / Elena Levishchenko // Management of projects, system analysis and logistics. — K.: NTU. — 2012. - Vol. 10.

In the article the author's approach to form an efficient model of management consulting for domestic enterprises.

The object of study - the interaction of consulting companies and businesses customers in the provision of management consultancy.

Purpose - analysis of existing approaches to management consulting and models of effective organization of management consulting for businesses in today's domestic realities.

Analysis of modern approaches to management consulting has shown that no single model of management consulting services to domestic enterprises. Proposed foreign, domestic and former Soviet scientists approaches are not comprehensive, they reflect only certain aspects in the field of management consulting. The proposed method does not allow to construct an effective model of management consulting domestic enterprises and hamper their use in practice.

Numerous management concepts show that optimal for use in management consulting is the Balanced Scorecard, which is among the indisputable advantages is its flexibility, the possibility of the organization of virtually any field of activity. The basic idea of the balanced scorecard as a tool for determining the effectiveness lies in the fact that the management first determines the goals and objectives for each specific indicator selects and calculates its optimal value. Key performance indicators can be adapted to individual projects and used in management consulting.

Therefore, the mechanism of formation of an effective model of management consulting, based on the application of the principles of quality management systems and key performance indicators within the project management consulting reflects the cycle efficiency and improve the quality of consulting services. The implementation of this mechanism in practice is to use a combination of the principles of quality management systems and key performance indicators at each stage of the consulting project.

**KEYWORDS: QUALITY, ORGANIZATION OF MANAGEMENT CONSULTING, EFFECTIVENESS, KEY PERFORMANCE INDICATORS.**

## РЕФЕРАТ

Левищенко Е.С. Концептуальная модель эффективной организации управленческого консалтинга для отечественных предприятий. / Елена Степановна Левищенко // Управления проектами, системный анализ и логистика. - К.:НТУ- 2012.-Вып. 10.

В статье предложен авторский подход, по формированию модели эффективной организации управленческого консалтинга для отечественных предприятий.

Объект исследования - взаимодействие консалтинговых компаний и предприятий-клиентов в процессе предоставления услуг по управленческому консалтингу.

Цель работы - анализ существующих подходов к организации управленческого консалтинга и формирования модели эффективной организации управленческого консалтинга для предприятий в современных отечественных реалиях.

Анализ современных подходов к организации управленческого консультирования показал, что нет единой модели предоставления услуг по управленческому консультированию отечественным предприятиям. Предложенные зарубежными, постсоветскими и отечественными учеными подходы не являются комплексными, они отражают лишь отдельные аспекты в области управленческого консультирования. Предложенные методики не позволяют построить эффективную модель управленческого консультирования отечественных предприятий и затрудняют их применение на практике.

Многочисленные концепции менеджмента доказывают, что оптимальной для применения в управленческом консультировании является система сбалансированных показателей, среди неоспоримых преимуществ которой является ее гибкость, возможность применения в организации практически любой сферы деятельности. Основная идея системы сбалансированных показателей как инструмента определения эффективности заключается в том, что руководство сначала определяет цели, а затем для каждой конкретной цели выбирает показатель и рассчитывает его оптимальное значение. Ключевые показатели эффективности могут быть адаптированы к индивидуальным проектам и использоваться в управленческом консультировании.

Таким образом, механизм формирования эффективной модели управленческого консультирования, основанный на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности в рамках проекта по управленческому консультированию отражает цикл повышения эффективности и улучшения качества консалтинговой услуги. Реализация данного механизма на практике заключается в использовании комбинации принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности на каждой стадии консалтингового проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** КАЧЕСТВО, ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

УДК 338.24

## ПІДХІД ДО ВИБОРУ СУБ'ЄКТНИХ СКЛАДОВИХ, ЩО МОЖУТЬ ОБУМОВИТИ ЕКОНОМІЧНО ЕФЕКТИВНУ ІНТЕНСИФІКАЦІЮ ТРАНСПОРТНИХ ПОТОКІВ АВТОМОБІЛІВ Макарова Т.В.

Постановка проблеми. Глобалізація, що спостерігається як домінуюча риса економічних відносин між країнами, обумовила особливу роль транспорту, в якості основної рушійної сили розвитку економіки у світі. Транспортні потоки автомобілів, що постійно рухаються за транспортними лініями зв'язку між різними виробниками та споживачами, а також поєднують пасажирів з місцевостями, до яких вони прагнуть, є невід'ємною життєво важливою складовою низки небагатьох основних елементів, що докорінно уможливають сучасні достатні рівні функціонування економіки та існування суспільства. Однак, вимоги до підвищення мобільності роботи автомобільного транспорту (АТ) й проблема одночасного забезпечення незначного рівня аварійності, при переміщенні АТЗ з раціональною витратою ресурсів, визначили протиріччя й проблему, які обумовлені незадовільним станом рухомого складу АТ та автодорожньої інфраструктури.

Докорінна зміна соціально – економічних відносин в країні потребує дослідження взаємозв'язку між інтенсифікацією ТПА й ефективністю капітальних вкладень в дорожнє будівництво. Обґрунтування напрямів розвитку автомобільних доріг в залежності від інтенсивності