

Виноградова О.В., д.е.н., проф.;  
Євтушенко Н.О., к.е.н., доц.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті запропоновано авторські дефініції базових категорій процесу консалтингової взаємодії: «консалтинг», «консалтингова компанія», «консалтингова послуга», «консалтинговий продукт», «консалтингова взаємодія», «канал консалтингової взаємодії» тощо. Побудовано концептуальну модель консалтингової взаємодії підприємств, та надано характеристику її складових: об'єкт, суб'єкт управління, потенціал консалтингової взаємодії, ключові функції, принципи та методи управління, комунікативний процес та його компоненти, моделі консультування, механізм консалтингової взаємодії та наукові підходи щодо його формування та реалізації.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова послуга, консалтинговий продукт, консалтингова взаємодія, консалтингова компанія, канал консалтингової взаємодії, потенціал консалтингової взаємодії, комунікативний процес, концептуальна модель.

**Постановка проблеми.** Консалтинг в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, переорієнтації вектору маркетингової взаємодії вітчизняних підприємств на Європейські ринки, стає вагомим інструментом рішення проблем підвищення конкурентоспроможності, економічної сталості, дієвих організаційних змін тощо. При наданні консалтингових послуг підприємствам-замовникам ключовим важелем виступає науково обґрунтоване застосування принципів, засобів, підходів до здійснення взаємодії суб'єктів господарювання з врахуванням особливостей системи комунікацій комунікативного процесу консалтингової взаємодії. Отже, питання побудови концептуальної моделі консалтингової взаємодії підприємств є важливими та актуальними для консалтингових компаній України.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичною базою для дослідження взаємодії підприємств стали наукові праці таких сучасних закордонних та вітчизняних учених, як: Авер'янов О.М., Апопій В. В., Балабаниць А.В., Виноградова Н.Л., Ієзуїтов О.М., Лейхіф Дж. М., Пенроуз Дж. М., Радіонова С. О., Розанов Ф.І., Ситнік С.В., Томашевська А.В., Шпак Н. О., Хаджинова О.В., Ярмач О.М. та ін. Теоретико-методологічні засади консалтингової діяльності підприємств були у колі досліджень таких відомих вітчизняних і зарубіжних учених, як: F. Ferencne, С. Andrew Gross, AgnesMilovecz, Алешникова В., Білінов О, Блюмін О., Боброва І., Бринь Ю., Васильєв Г., Вдовиченко Р., Верба В., Гончарова М., Грищенко Н., Єфремов В., Комашко О., Коростельов В., Марченко О., Посадський О., Прокопенко І., Рібакова Т., Трофимова О., Станго Г., Уткин Е., Федик М., Якунічева А. та ін. Поважаючи внесок науковців до досліджуваної проблематики, слід зазначити, що у публікаціях як зарубіжних, так і українських авторів не приділено належної уваги концептуальним засадам взаємодії підприємств у контексті консалтингової діяльності.

**Мета статті.** Визначення теоретичного підґрунтя формування концептуальної моделі консалтингової взаємодії підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Розкриття сутності процесу консалтингової взаємодії та побудова її концептуальної моделі передбачає формування відповідного термінологічного підґрунтя. У процесі дослідження наукової спадщини теорії та практику консалтингу, особливостей бізнес-взаємодії, економічної сутності комунікативного процесу було побудовано теоретичний базис концептуальної моделі консалтингової взаємодії, який складається з низькі авторських дефініцій Так, пропонується *консалтингову послугу* розглядати як нетоварну форму задоволення потреби підприємства-замовника, що відбувається у процесі реалізації професійної

діяльності консультантів. Консалтинговий продукт поєднує всі надані консалтингові послуги одному підприємству-замовнику за одним зверненням до консалтингової компанії. Тобто **консалтинговий продукт** виступає інтелектуальним інструментом задоволення набору потреб підприємства-замовника, який створюється у процесі надання йому консалтингової послуги (послуг).

За результатами дослідження **консалтингова компанія** розглядається як невелике підприємство, що випускає специфічний асортимент послуг (продуктів) за допомогою професійної взаємодії, яка створює ефективну систему комунікацій для обслуговування окремих бізнес-процесів підприємства-замовника та власних вимог. Відповідно до цього **Консалтинг** - узгоджений із замовниками процес створення професійними консультантами інтелектуальних продуктів з подальшим їх впровадженням у діяльність підприємств-замовників з метою забезпечення ефективності та підвищення рівня розвитку. Тож **консалтинговий процес за своєю економічною природою** є діяльністю, яка передбачає взаємодію консалтингової компанії із підприємством – замовником з приводу замовлення, створення та реалізації консалтингового продукту (послуги).

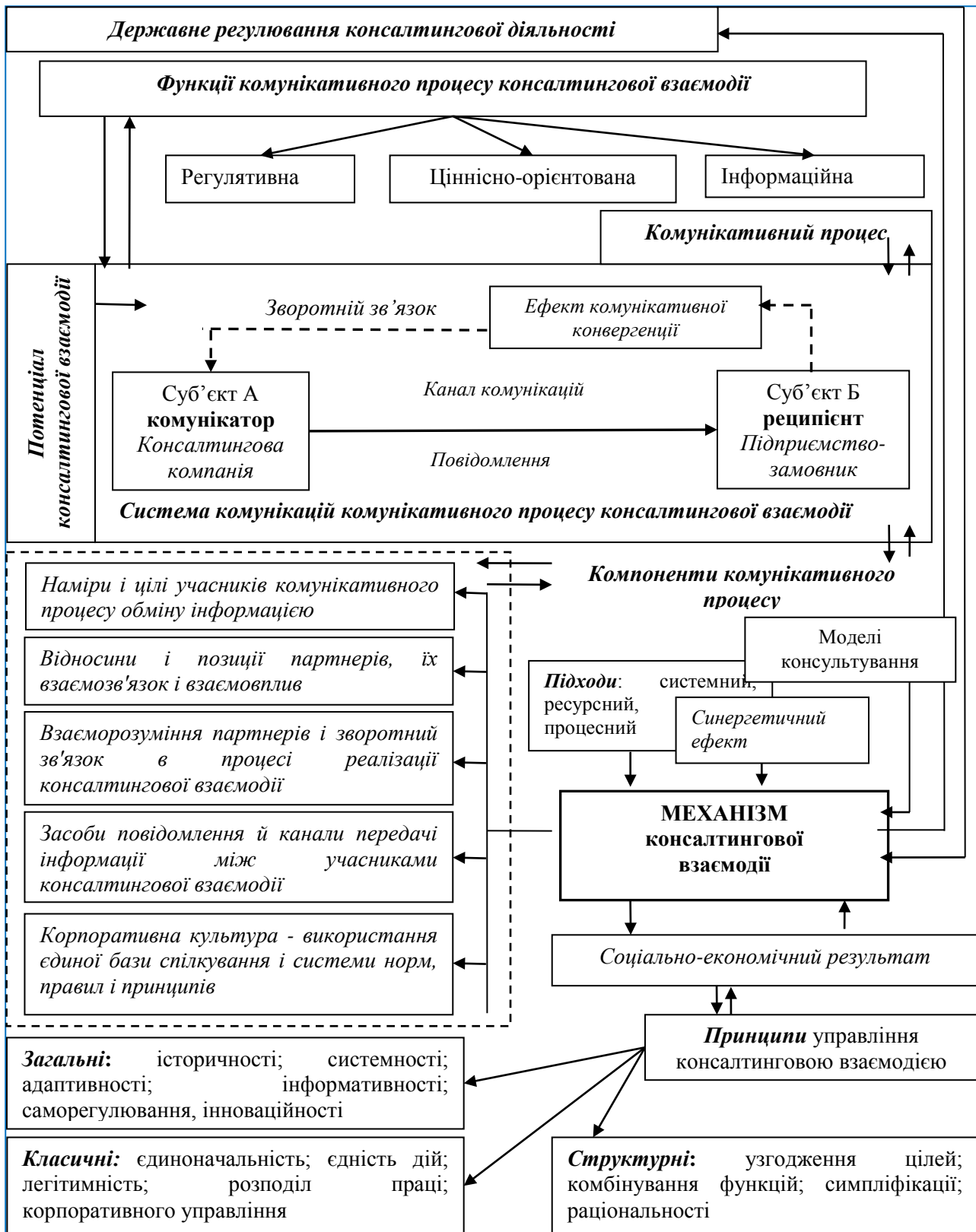
Місце поняття «консалтингова взаємодія» у взаємодії суб'єктів господарювання характеризує низька наступних авторських дефініцій, а саме: «**консалтингова взаємодія**» - професійний комунікативний процес між суб'єктами економічних відносин у комунікативному просторі з приводу вирішення проблемних ситуацій підприємств-замовників консалтингових послуг відповідно до підвищення їх потенційних можливостей (фінансового, інформаційного та інтелектуального потенціалів) в сфері управління, функціонування та розвитку [1]; «**комунікативний процес консалтингової взаємодії**» - процес обміну професійною інформацією між двома та більш учасниками за умов реалізації діяльності консалтингової компанії, використання єдиної бази спілкування, системи норм, правил і принципів консалтингової взаємодії; «**канал комунікативного процесу консалтингової взаємодії**» - спеціальні технології, які пов'язані формальними та неформальними зв'язками між учасниками консалтингової взаємодії. Враховуючи особливості консалтингової взаємодії запропоновано розглядати **систему комунікацій внутрішнього та зовнішнього комунікативного процесу консалтингової взаємодії** – як процес формування і реалізації сукупності комунікацій у каналі консалтингової взаємодії на умовах цілеспрямованості, направленості, багаторівневості та ефективності відповідно до соціально-економічних потреб учасників взаємодії на засадах організаційно-економічного та соціально-психологічного аспектів з урахуванням розробленого пакету ключових компетенцій консультантів.

Концептуальну модель консалтингової взаємодії наведено на рисунку 1. Базовими складовими моделі консалтингової взаємодії є:

1) **об'єкт – взаємодія**, - представлена системою комунікацій комунікативного процесу консалтингової взаємодії з компонентами комунікативного простору у площині функціонування ланцюжка створення цінності як для підприємства-замовника так і самої консалтингової компанії;

2) **суб'єкт управління та канал консалтингової взаємодії** – сукупність учасників консалтингової взаємодії (консультанти, клієнти підприємства-замовника – менеджери та працівники, акціонери, суспільство) між якими існують формальні зв'язки щодо управління комунікативним процесом консалтингової взаємодії, спрямованих на створення очікуваної цінності для підприємства-замовника і забезпечення синергетичного ефекту від партнерства;

3) **потенціал консалтингової взаємодії** – комплекс потенційних можливостей, наявних ресурсів та інструментарію, що визначають спроможність консалтингової компанії та підприємства-замовника її послуг отримувати соціально-економічні результати у процесі вирішення проблемних питань;



**Рис. 1. Концептуальна модель консалтингової взаємодії підприємств (авторська розробка)**

4) система комунікацій **комунікативного процесу** консалтингової взаємодії, що забезпечує процес обміну професійною інформацією між консалтинговою компанією та

підприємством-замовником з приводу вирішення проблемних питань останнього, результативність якого завершується ефектом комунікативної конвергенції;

5) **компоненти комунікативного процесу** консалтингової взаємодії, які забезпечують ефективність комунікативному процесі та складають підґрунтя для механізму консалтингової взаємодії;

6) **механізм консалтингової взаємодії**, в основі якого закладено наукові принципи та підходи для ефективної організації та результативної реалізації через компоненти комунікативного процесу консалтингової взаємодії і моделі консультування;

7) **моделі консультування**, які формуються у процесі консалтингової взаємодії для подальшої її змістовної регламентації для ефективної реалізації механізму взаємодії ;

8) **ключові функції управління консалтинговою взаємодією** – інформаційна, ціннісно-орієнтована та регулятивна;

9) **принципи управління консалтинговою взаємодією**: загальні: історичності; системності; адаптивності; інформативності; саморегулювання, інноваційності; класичні: єдиноначальність; єдність дій; легітимність; розподіл праці; корпоративний дух; структурні: узгодження цілей; комбінування функцій; симпліфікації; раціональності;

10) **методи управління консалтинговою взаємодією** – економічні (техніко-економічне планування, економічне стимулювання, економічна відповідальність), організаційно-адміністративні;

11) **підходи до управління консалтинговою взаємодією** – системний, процесний, ресурсний, які посиленні синергетичним ефектом.

Модель консалтингової взаємодії має наукове підґрунтя, яке закладено у наукових підходах (системному, процесному та ресурсному, які посилені синергетичним ефектом) та засадах реалізації комунікацій. Погоджуємося з поглядами вчених, що наукові засади комунікацій комунікативного процесу консалтингової взаємодії мають складатися з: технічної, семантичної і прагматичної. Технічна основа пов'язана з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншої по відповідних каналах. Семантична основа відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем. Прагматична основа враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації [2; 3].

Ефективність комунікативного процесу консалтингової взаємодії залежить від компонентів комунікативного процесу міжособистісних стосунків суб'єктів консалтингової взаємодії, зокрема [4]: 1) наміри і цілі учасників комунікативного процесу обміну інформацією; 2) відносини і позиції партнерів (консалтингової компанії і підприємства), їхній взаємозв'язок і взаємовплив; 3) взаєморозуміння партнерів і зворотний зв'язок в процесі реалізації консалтингових послуг підприємству-замовнику; 4) засоби повідомлення і канали передачі інформації між учасниками консалтингової взаємодії; 5) корпоративна культура консалтингової взаємодії, яка реалізується через норми спілкування та мовленнєві цінності.

Комплекс компонентів комунікативного процесу є обов'язковою умовою у процесі формування та реалізації **механізму консалтингової взаємодії**, який автором запропоновано визначати як систему взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких буде здійснюватися професійний комунікативний процес на кожному етапі консалтингової взаємодії та вироблятися управлінські рішення від початку проекту до його реалізації з метою трансформації уявлень і цінностей і з одночасним формуванням високого рівня корпоративної культури .

Для ефективної реалізації механізму консалтингової взаємодії пропонується застосовувати сформований портфель моделей консультування, до якого рекомендується включити такі моделі [4-5]:

1) **експертна (нормативна) модель**, яка містить основи регламентації щодо отримання інформації та знань, за будь-яким стандартними процедурами, нормативами, нормами, що дозволить замовнику послуг отримати управлінське рішення щодо вдосконалення та оптимізації проблемних питань;

2) *процесна (партнерська) модель*, яка передбачає дії, направлені на зміну основних підсистем функціонування підприємства-замовника, його організаційних структур та корпоративної культури. Сьогодні процесна модель консалтингу є однією з найбільш дієвих та ефективних моделей розвитку, що має міжнародне визнання;

3) *проектна модель*, яка відрізняється від експертної та процесної цільовим спрямуванням у межах запланованого проекту, що дозволить акумулювати ресурси в одному напрямку, планувати результати за витраченими ресурсами і за фактом забезпечувати максимальний рівень їхнього досягнення.

Організація комунікативного процесу консалтингової взаємодії залежить від розуміння системи й структури цього процесу, тобто від дій працівників компанії та підприємства-замовника. Вважаємо, якщо 70% свого часу працівник (консультант) витрачає на спілкування, то якісним та кількісним результатом механізму консалтингової взаємодії повинна бути створена ефективна взаємодія між суб'єктами комунікацій. У свою чергу, комунікативний процес консалтингової взаємодії є основою моделі комунікативного процесу міжособистісних стосунків [6].

Тобто ефективність взаємодії між консультантами та замовниками, їх обов'язки і права, характер прийняття рішення та інші питання висвітлюються в одній з моделей консультування або експертної або проектної або процесної. Вибір моделі консультування здійснюється з урахуванням змістовної характеристики вирішуваних проблем, специфіки діяльності підприємства-замовника (розміри, галузева приналежність, готовність до спільної роботи з консультантами і змінами), професійних і особистісних якостей консультантів. Однак, в усіх випадках за моделями консультування підприємству-замовнику бажано забезпечити умови для роботи консультантів (офіс, обладнання, психологічний клімат). Можливі функції менеджерів підприємства-замовника в різних моделях консультування наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Можливі функції менеджерів підприємства-замовника в різних моделях консультування**

Моделі консультування		
Експертна (нормативна)	Проектна	Процесна (партнерство)
Самостійне визначення проблем консультант-експертами	Цільове спрямування у межах запланованого проекту	Визначення проблеми спільно з консультантами
Не входить до функцій менеджерів підприємства – замовника	Збір даних та їх обробка за форматом, який визначено консультантами	
	Функції менеджерів підприємства – замовника конкретизуються відповідно до мети проекту	Участь в діагностиці
		Формування команди для роботи з консультантами
		Навчання персоналу новим методам роботи
	Участь у виробленні рекомендацій	
Контроль за діяльністю консультування		
Засвоєння рекомендацій консультантів		
Ухвалення відповідних управлінських рішень		
Організація впровадження рекомендацій		
Визначення перспектив подальшої співпраці		
Оцінка рекомендацій і результатів консультування		

Удосконалено авторами за [6].

**Висновки.** Обґрунтовано, що консалтингову взаємодію між суб'єктами господарювання доцільно розглядати як стратегічний інструмент, що дасть змогу з однієї сторони орієнтувати менеджмент підприємств-замовників консалтингових послуг на загальні цілі та допомагати йому адаптуватися до постійних інноваційних перетворень відповідної галузі, розширяти можливості утримання його цільового ринку, з іншої - підвищувати ініціативу консультантів, забезпечувати відданість консалтингової діяльності, знаходити шляхи щодо полегшення спілкування у процесі консалтингової взаємодії між консалтинговою компанією та підприємством.

Запропоновано концептуальну модель консалтингової взаємодії підприємств, яка охоплює відносини між консалтинговою компанією та підприємством-замовником і спрямована на забезпечення суб'єктами взаємодії для ефективної організації та результативної реалізації через компоненти комунікативного процесу консалтингової взаємодії і моделі консультування.

### Список використаної літератури

1. Євтушенко Н.О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія». Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 1(19). С.42-50.
2. Стаднік В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 463 с.
3. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2006. 645 с.
4. Євтушенко Н.О. Реалізація механізму консалтингової взаємодії на ринку телекомунікаційних послуг України: проблеми та шляхи вирішення. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 2(20). С. 107 – 115.
5. Yevtushenko N.O. Methodo logical principles for establishment of consulting cooperation organizational and economic mechanism (Методологічні засади формування організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії) *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2017. №2. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017\\_2/2017\\_2.pdf/](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_2/2017_2.pdf/).
6. Цыцарова, Т. Е. Управленческое консультирование : текст лекцій. Ульяновск : УлГТУ, 2009. 63 с.

### References

1. Yevtushenko, N.O. (2017). Komparatyvnyy analiz ponyattya «konsal'tynhova vzayemodiya» [Comparative analysis of the concept of "consulting interaction"]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(19), 42-50.
2. Stannik, V.V., Yohna, M.A. (2003). Menedzhment [Management]. Kiev: Academic Edition.
3. Shegda, A.V. (2006). Menedzhment [Management]. Kiev: Znannya.
4. Yevtushenko, N.O. (2017). Realizatsiya mekhanizmu konsal'tynhovoyi vzayemodiyi na rynku telekomunikatsiynykh posluh Ukrayiny: problemy ta shlyakhy vyrishennya [Realization of the mechanism of consulting interaction in the market of telecommunication services of Ukraine: problems and solutions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 2(20), 107-115.
5. Yevtushenko, N.O. (2017). Metodolohichni zasady formuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu konsal'tynhovoyi vzayemodiyi [Methodological principles for establishment of consulting cooperation organizational and economic mechanism]. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, (2). Retrieved from [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017\\_2/2017\\_2.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_2/2017_2.pdf).
6. Tsyzarova, T. E. (2009) Upravlencheskoye konsul'tirovaniye [Management Consulting]. Ulyanovsk: UISTU.

**ВИНОГРАДОВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА, ЕВТУШЕНКО НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОНСАЛТИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ.** В статье предложены авторские дефиниции базовых

категорий процесса консалтингового взаимодействия: «консалтинг», «консалтинговая компания», «консалтинговая услуга», «консалтинговый продукт», «консалтинговое взаимодействие», «канал консалтингового взаимодействия» и др. Построено концептуальную модель консалтингового взаимодействия предприятий и охарактеризованы ее составляющие: объект, субъект управления, потенциал консалтинговой взаимодействия, ключевые функции, принципы и методы управления, коммуникативный процесс и его компоненты, модели консультирования, механизм консалтингового взаимодействия и научные подходы к его формированию и реализации.

**Ключевые слова:** консалтинг, консалтинговая услуга, консалтинговый продукт, консалтинговое взаимодействие, консалтинговая компания, канал консалтингового взаимодействия, потенциал консалтингового взаимодействия, коммуникативный процесс, концептуальная модель.

**VYNOGRADOVA OLENA, YEVTUSHENKO NATALYA. CONCEPTUAL MODEL OF CONSULTING INTERACTION OF COMPANIES.** In the article author's definitions of the basic categories of the process of consulting interaction are offered: "consulting", "consulting company", "consulting service", "consulting product", "consulting interaction", "channel of consulting interaction", etc. A conceptual model of consulting interaction of enterprises and its components are characterized: object, subject of management, potential of consulting interaction, key functions, principles and methods of management, communicative process and its components, counseling model, the mechanism of interaction between consulting and scientific approaches to its formation and implementation.

**Key words:** consulting, consulting service, consulting product, consulting interaction, consulting company, channel of consulting interaction, potential of consulting interaction, communicative process, conceptual model.