

УДК 658.012.4:621

JEL класифікатор: M11

**Тупкало В. М.**доктор технічних наук, професор  
ORCID ID:0000-0002-6594-530XКиївський інститут інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»**МЕТОД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТ-  
КОНСАЛТИНГУ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО БІЗНЕС-  
ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ****METHOD FOR THE IMPLEMENTING MANAGEMENT-CONSULTING  
PROJECTS ON THE BASIS OF SYSTEMIC BUSINESS-ORIENTED  
APPROACH**

У статті викладені розроблені автором концептуальні засади і обґрунтування методу реалізації проектів менеджмент-консалтингу на основі системного бізнес-орієнтованого підходу. Метод пропонується розглядати як причинно-наслідковий послідовність етапів створення корпоративних знань (бази знань) про процесно-орієнтованої системи управління підприємства. Наявність такої бази знань дає можливість менеджменту підприємства швидко й адекватно реагувати на порушення в роботі технологічних бізнес-процесів ланцюжка створення бізнес-цінності в контексті збереження довіри партнерів й споживачів, забезпечення конкурентоспроможності й подальшого безперервного розвитку в своїй сфері бізнесу. Наукова новизна пропонованого методу проведення менеджмент-консалтингового проекту на підприємствах виробничої сфери на основі системного бізнес-орієнтованого підходу полягає у тому, що на відміну від існуючих методів етапність консалтингового проекту визначається системною причинно-наслідковою авторською моделлю TML (Turkalo Modeling Language) створення процесно-орієнтованої системи управління підприємства (моделлю етапів організаційного програмування системи управління підприємства). При цьому відбувається послідовне бієктивне відображення топології дерева генеральної бізнес-цілі підприємства в топологію дерева показників досяжності рівневих бізнес-цілей дерева генеральної бізнес-цілі. В основу формування дерева показників покладається визначена для виду господарської діяльності підприємства його управлінська формула виручки. Далі відбувається бієктивне відображення топології дерева показників у топологію піраміди процесного менеджменту підприємства з визначенням управлінських статусів кожної посадової особи системи менеджменту підприємства в контексті функцій управлінського циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Крім того, на етапах діагностики системи технологічних бізнес-процесів використовується модель ланцюжка створення бізнес-цінності підприємства. Цей ланцюжок відображає четвірку управлінських задач менеджменту щодо створення споживчої цінності.

**Ключові слова:** менеджмент-консалтинг, бізнес-процеси, база знань, піраміда процесного менеджменту, процесно-орієнтована система управління підприємством.

*The article outlines the conceptual framework developed by the author and the rationale for the method of implementing management consulting projects based on a system-based business-oriented approach. The method is proposed to be considered as a causal sequence of stages of creating corporate knowledge (knowledge base) about a*

*process-oriented enterprise management system. The presence of such a knowledge base allows the enterprise management to quickly and adequately respond to failures in the work of technological business processes of the value chain for business in the context of maintaining the trust of partners and consumers, ensuring competitiveness and further continuous development in its fieldes of the business . The scientific novelty of the proposed method of management consulting project in the production industry on the basis of a systematic business-oriented approach is that in contrast to existing methods, the stages of the consulting project is determined by of the author's model TML (Tupkalo Modeling Language) of the process-oriented of management stages of organizational programming of the enterprise management system. In this case, there is a sequential bijective mapping of the topology of the tree of the general business goal of the enterprise into the topology of the tree of indicators of the reach of the tiered business goals of the tree of the general business goal. The basis for the formation of the tree of indicators is determined by the type of economic activity of the enterprise, its management formula of revenue. Next is a bijective mapping of the topology of the tree of indicators in to the topology of the pyramid of process management of the enterprise with the definition of management statuses of each official of the enterprise management system in the context of management cycle functions PDCA (Plan-Do-Check-Act). In addition, at the stages of diagnostics of the system of technological business processes, the model of the chain of creating business value of the enterprise is used. This chain reflects the four tasks of management to create consumer value.*

**Keywords:** management consulting, business processes, knowledge base, management pyramid, process-oriented enterprise management system.

**Вступ.** Стан розвитку українських підприємств показує, що сьогодні перемогу в конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами. Все далі стає актуальною проблема надання професійної знанієвої допомоги керівництву в управлінні діяльністю сучасного підприємства з боку досвідчених консалтингових компаній. Тому менеджмент-консалтинг, як своєрідна оренда зовнішніх професійних знань на певний час, в Україні дедалі більше стає галуззю підприємницької діяльності з впровадження науково обґрунтованих практичних бізнес-знань в економіку сучасних компаній. Історично започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Тому на сучасному етапі переходу від структурно-функціональної до процесно-орієнтованої технології менеджменту ця стихія породила проблему-неготовність менеджмент-консультантів вітчизняних консалтингових компаній запропонувати дійсно результативний апробований на практиці метод (методи) реалізації проектів з менеджмент-консалтингу на основі системного бізнес-орієнтованого підходу.

Проблемі розвитку методології менеджмент-консалтингу присвячено багато аналітичних праць як вітчизняних так і закордонних фахівців, наприклад, типові з них [1-4]. Однак в цих працях виклад знань з менеджмент-консалтингу, як правило, зводиться до загальних теоретичних міркувань в контексті структурно-функціонального підходу до організаційного управління. Це, в першу чергу, пов'язано з тією обставиною, що системи

менеджменту організацій та управлінське консультування в більшості робіт розглядаються порівняно ізольовано, незалежно один від одного. На нашу думку, у зв'язку з переходом до цифрової економіки, і, отже, до цифровізації системи менеджменту підприємств, сьогодні необхідні подальші дослідження щодо розвитку методів реалізації проектів менеджмент-консалтингу в контексті вказаної цифровізації на основі створення корпоративних знань (бази знань) про процесно-орієнтовану систему управління підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування пропонованого метода проведення менеджмент-консалтингового проекту на основі системного бізнес-орієнтованого підходу [5,6]. Згідно цієї мети метод пропонується розглядати як причинно-наслідкову послідовність етапів створення корпоративних знань (бази знань) про процесно – орієнтовану систему управління підприємства, як комплекс взаємопов'язаних управлінських та технологічних бізнес-процесів в рамках цифровізації встановленої моделі ланцюжка управлінських задач створення споживчої цінності підприємства [6]. Як результат – наявність такої бази знань дає можливість менеджменту підприємства швидко й адекватно реагувати на порушення в роботі технологічних бізнес-процесів ланцюжка створення бізнес-цінності в контексті збереження довіри партнерів й споживачів, забезпечення конкурентоспроможності й подальшого безперервного розвитку в своїй сфері бізнесу.

**Методологія.** При проведенні дослідження використовувались: метод первинного спостереження з ціллю збору інформації, вивчення джерел по темі дослідження; метод системного аналізу обґрунтування пропонованого метода проведення менеджмент-консалтингового проекту на основі системного бізнес-орієнтованого підходу; метод структурно-логічної формалізації з ціллю наочного представлення моделі матричних проєкцій інжинірингу/реінжинірингу процесно-орієнтованої системи менеджменту підприємства та моделі причинно-наслідкової послідовності етапів робіт пропонованої методики проведення менеджмент-консалтингового проекту на підприємствах виробничої сфери. Інформаційно-методичну основу дослідження становлять авторські ЗВІТИ по виконаним менеджмент-консалтинговим проектам на цілому ряді вітчизняних підприємств.

**Результати дослідження.** На основі проведеного критичного аналізу виконання консалтингових проектів компаніями-лідерами вітчизняного ринку менеджмент-консалтингу ТОВ «Бюро Управлінського Консультування» [7] та КК «Супремум» [8] сутність пропонованого метода проведення менеджмент-консалтингового проекту полягає у наступному.

Для ефективного та результативного проведення менеджмент-консалтингового процесу була обрана модель взаємовідносин консультантів

з клієнтами «співробітництво» [9]. За цією моделлю співробітництво проходить шляхом поєднання на термін реалізації консалтингового проекту зусиль визначеної підприємством-клієнтом (далі, клієнтом) групи співробітників на чолі з відповідальною особою клієнта (цільова проектна група) з ціллю диспетчеризації роботи консультанта (групи консультантів) та цільової групи на всіх етапах консалтингового проекту.

Наш досвід консалтингової роботи показує, що подальший успіх виконання проекту, в першу чергу, ґрунтується на попередньо проведеному бізнес-консультантом тематичного семінару з цільовою групою підприємства-клієнта, де доводиться ціль проекту, методика роботи консультанта та доводяться основні базові елементи бази знань щодо предмету консалтингу. Запорукою успіху проведення проекту є обов'язкове складання разом з клієнтом мережевого графіку робіт, який повинен бути відповідним Додатком до Договору консультант-клієнт.

В процесі реалізації проекту передача знань клієнтові від консультанта носить рекомендаційний характер. Тому для результативності їх упровадження першочергове значення має повне усвідомлення членами цільової групи корисності трансферованих знань. Таке усвідомлення не можливо бути досягнутим без мотивації до активної участі всіх членів цільової групи в отриманні знань. Ступінь такої участі має варіюватись залежно від обраної цілі менеджмент-консалтингу. Наш досвід показує, що в процесі консультування ефективною тактикою роботи консультанта (консультантів) є самостійне виконання діагностики проблемних бізнес-процесів згідно обраної цілі консалтингу. Це дає змогу консультантам уникнути контрпродуктивних тривалих дискусій з боку окремих посадовців клієнта при ситуаціях виявлення недоліків в їх діяльності. При цьому роль клієнта зводиться, здебільшого, до забезпечення консультантам доступу до інформації й оцінки поточних результатів бізнес-діяльності підприємства. В свою чергу, на всіх етапах проекту консультанти активно спонукають персонал клієнта висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення управлінських рішень. Слід звернути увагу, що принциповою помилкою консультанта є невияв належної наполегливості щодо залучення першого керівника і топ-менеджерів з ціллю обговорення і затвердження результатів тих етапів робіт проекту, які зазначені в підписаному Договорі консультант-клієнт.

В якості концепції виконання менеджмент-консалтингового проекту (етапи діагностики та синтезу) на основі системного бізнес-орієнтованого підходу пропонується покласти відпрацьовану на практиці авторську TML (англ. Turkalo Modeling Language) модель бізнес-інжинірингу процесно – орієнтованої системи управління підприємства, яка представлена на рис.1.

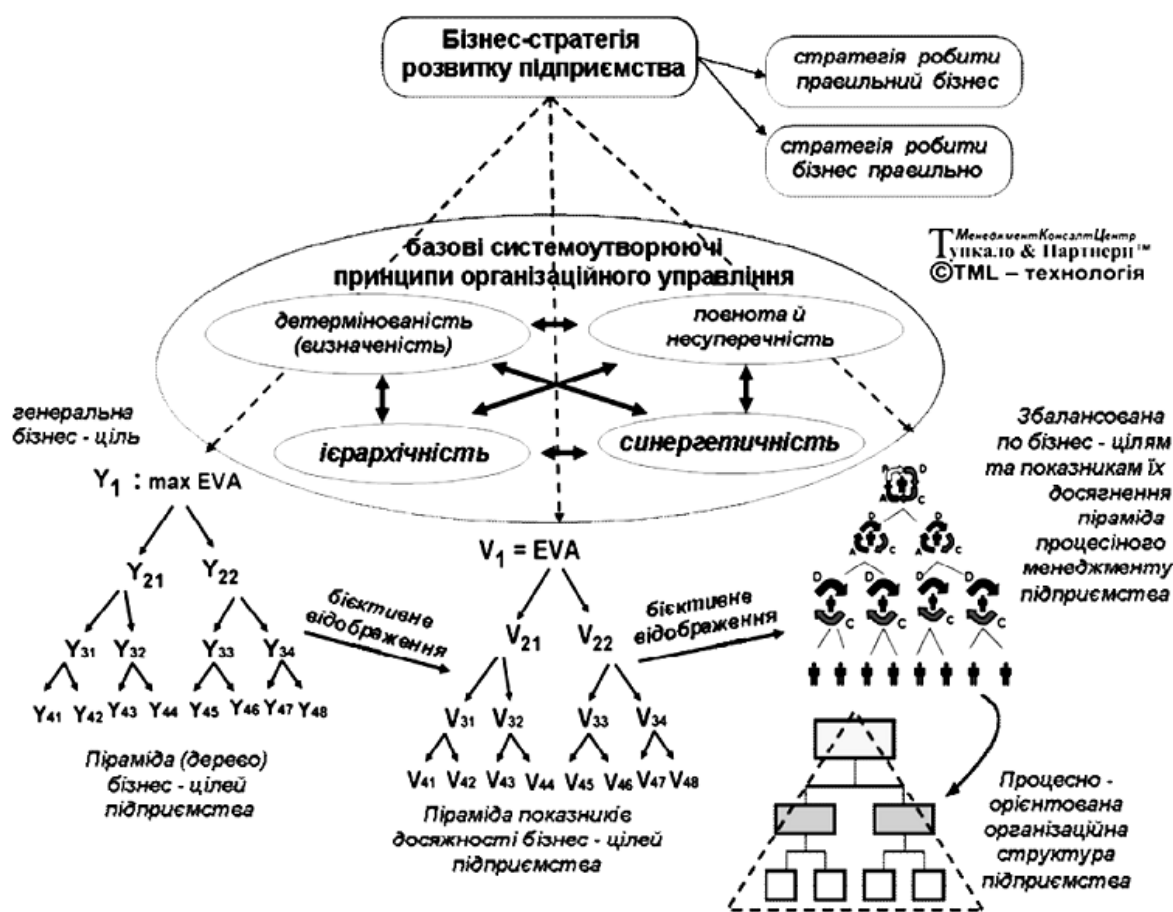


Рисунок 1 – ТМЛ-модель створення (бізнес-інжинірингу) процесно-орієнтованої системи управління підприємства

Джерело: авторська модель [5]

Згідно вказаної вище концепції, причинно-наслідкова послідовність етапів робіт реалізації менеджмент-консалтингового проекту на підприємствах виробничої сфери полягає у наступному.

**Етап 1** (матрична структурна діагностика). Результатом даного етапу повинно бути рішення бізнес-задачі щодо виявлення реального зв'язку «бізнес-процеси – організаційна структура – структура інформаційної системи» шляхом матричного проекційного моделювання (рис.2).

**Етап 2** (процесна діагностика). Аналіз існуючої технологічної документації та анкетування відповідних виконавців робіт з ціллю діагностики технологічних (виробничих) бізнес-процесів (ТБП) ланцюжка створення бізнес-цінності підприємства та ТБП внутрішнього аутсорсинга. Результатом даного етапу повинно бути рішення бізнес-задачі (моделі «як повинно бути») щодо виявлення та встановлення повної послідовної взаємооднозначної відповідності (бієкції) зв'язку «функції (функціональні дії) виконавців технологічних (виробничих) процесів створення бізнес-цінності підприємства – продукти (створювана бізнес-цінність) – виконавці (посадова відповідальність)» (рис. 3)

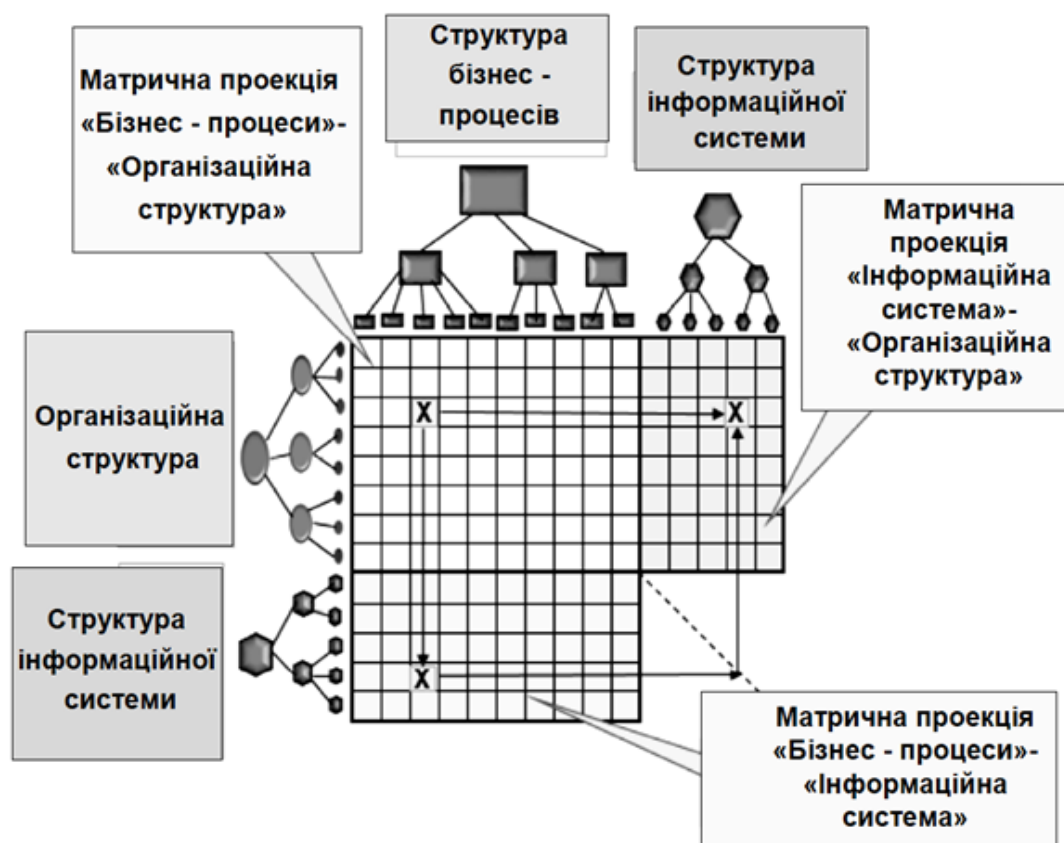


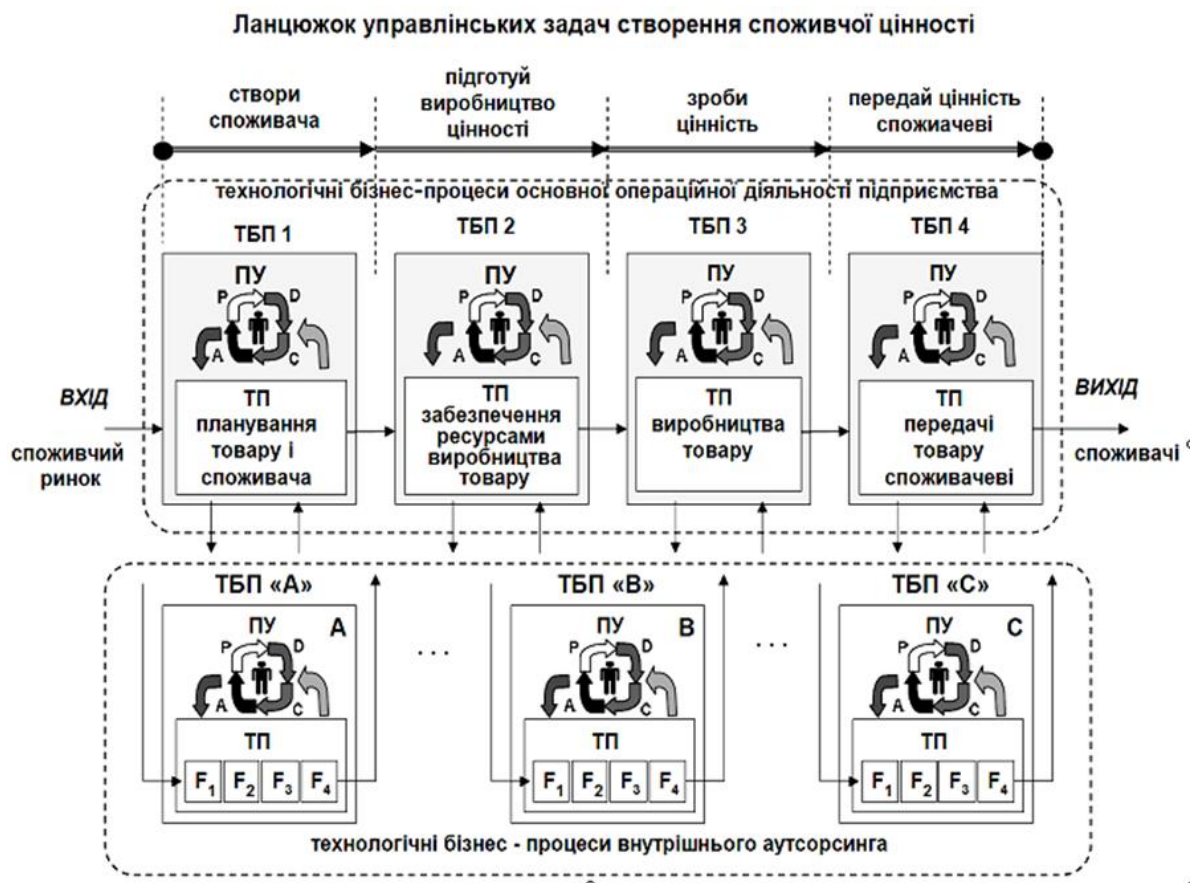
Рисунок 2 – TML - модель матричних проекцій інжинірингу / реінжинірингу процесно-орієнтованої системи менеджменту підприємства

*Джерело: складено на основі [10]*

Результатом рішення даної бізнес-задачі повинно бути сформовані три таблиці відповідності: «функції – виконавці»; «продукти – функції»; «виконавці - продукти».

**Етап 3** (процесний аналіз). З ціллю подальшого аналізу стану системи (піраміди) процесного менеджменту пропонується проведення інтерв'ю з виконавцями ТП ланцюжка створення бізнес-цінності, виділення структури ТП. При здійсненні інтерв'ю (текстовий опис) пропонується використовувати технологію восьми питань у такій послідовності: що, де, хто, як, коли, кому, скільки, у якому вигляді.

**Етап 4** (процесний синтез). По результату виконання третього етапу консультантами проводиться композиція та графічний опис технологічних процесів ланцюжка створення бізнес-цінності з використанням TML-технології графічного опису [6].



\*ПУ-процес управління власника (керівника) ТБП; ТП - технологічний процес створення споживчої цінності; PDCA - цикл управління

Рисунок 3 – Модель діагностики ланцюжка технологічних бізнес-процесів створення бізнес-цінності підприємства

*Джерело: авторська модель [6]*

**Етап 5** (узгодження результатів). Узгодження системи ТБП з відповідальними представниками Клієнта (передбачуваними власниками ТБП), корекція і затвердження графічних описів (TML-діаграм [6]) ТБП Першим керівником підприємства-клієнта.

**Етап 6** (синтез піраміди корпоративної піраміди менеджменту). Виділення і оптимізація топології пірамід менеджменту по кожному центру функціональної відповідальності (напрямку бізнес-діяльності підприємства-клієнта).

**Етап 7** (узгодження та затвердження результатів). Проведення тематичного зібрання зі всіма задіяними у консалтинговому проекті власниками УБП і ТБП з метою затвердження корпоративної піраміди менеджменту [6]. Результат: завізована Першим керівником підприємства-клієнта графічна TML-діаграма корпоративної піраміди процесного менеджменту підприємства.

**Етап 8** (PDCA-синтез). Складання індивідуально з Першим керівником підприємства PDCA-діаграми його ПУ [6]. Результат: завізована PDCA-діаграма ПУ.

**Етап 9** (PDCA-синтез). Складання індивідуально з кожним топ-менеджером PDCA-діаграми його ПУ у відповідності з PDCA-діаграмою його безпосереднього керівника, візування діаграм Першим керівником.

**Етап 10.** (узгодження та затвердження результатів виконаного проекту). Проведення тематичного зібрання ТОП - менеджерів щодо узгодження й утвердження системи УБП компанії, прийняття рішення про актуалізацію Єдиної Бази Знань про систему менеджменту підприємства.

**Висновки.** Наукова новизна пропонованого методу проведення менеджмент-консалтингового проекту на підприємствах виробничій сфері на основі системного бізнес-орієнтованого підходу полягає у тому, що на відміну від існуючих методів етапність консалтингового проекту визначається системною причинно-наслідковою TML-моделлю створення процесно-орієнтованої системи управління підприємства (моделлю етапів організаційного програмування системи управління підприємства). При цьому відбувається послідовне бієктивне відображення топології дерева генеральної бізнес-цілі підприємства в топологію дерева показників досяжності рівневих бізнес-цілей дерева генеральної бізнес-цілі. Далі відбувається бієктивне відображення топології дерева показників у топологію піраміди процесного менеджменту підприємства. Крім того, на етапах діагностики системи технологічних бізнес-процесів використовується модель ланцюжка створення бізнес-цінності підприємства. У подальшому, враховуючи сучасну концепцію переходу до цифрової економіки, ми вважаємо, що запропонований метод необхідно розвивати у напрямку створення Бази Знань про систему менеджменту підприємства на основі технології комплексної цифровізації системи бізнес-процесів як його моделі платформи інтернету речей.

#### Література:

1. Акимочкина Т.А., Алексеенко Е.В. Развитие подходов к разработке моделей управленческого консалтинга. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodov-k-razrabotke-modeley-upravlencheskogo-konsaltinga> (Дата звернення: 20.10.2019 р.).
2. Нажмиддинова Э.З. Проблемы и перспективы развития антикризисного консалтинга в России. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29462508> (Дата звернення: 20.10.2019 р.).
3. Верба В.А. Сучасні імперативи редизайну бізнес-моделей підприємств. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/23634/72-74.pdf?sequence=1> (Дата звернення: 20.10.2019 р.).
4. Кириллова В.Э., Закирова А.Р. Развитие методического инструментария управленческого консультирования. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskogo-instrumentariya-upravlencheskogo-konsultirovaniya> (Дата звернення: 20.10.2019 р.).



5. Тупкало С.В., Тупкало В.Н. Методика решения задачи оптимизации организационной структуры процессно - ориентированного предприятия на основе принципа «Структура следует за стратегией». *Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр.* К.: ЦНДІНУ, 2009. Вип.3(11). С.69 - 76.
6. Тупкало В.М. Бізнес – інжиніринг сучасних процесно – орієнтованих підприємств: монографія. К.: ДУТ. 2016. 281 с.
7. Офіційний сайт Товариство з обмеженою відповідальністю «Бюро Управлінського Консультування». URL: <https://www.ua-region.com.ua/30726413> (Дата звернення: 04.11.2019 р.).
8. Офіційний сайт Консалтингова компанія «Супремум». URL:Режим доступу: <http://i.supremum.com.ua/supremum/> (Дата звернення: 04.11.2019 р.).
9. Рожина О. Отношения «консультант-клиент». URL: <http://www.consultingpr.narod.ru/ro.html> (Дата звернення: 24.09.2019 р.).
10. Переверзев П.П. Анализ взаимосвязей бизнес-процессов, организационной структуры и функций информационных систем предприятия на основе матричного исчисления. Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2015. № 4. С.75- 86.

#### References:

1. Akimochkina, T.A. and Alekseenko, E.V. (2019). “Development of approaches to the development of models of management consulting”. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodov-k-razrabotke-modeley-upravlencheskogo-konsaltinga> (Accessed 20 October 2019).
2. Nazhmiddinova, E.Z. (2019). “Problems and prospects for the development of anti-crisis consulting in Russia”. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29462508> (Accessed 20 October 2019).
3. Verba, V.A. (2019), “Modern imperatives of redesign of business models of enterprises”, URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/23634/72-74.pdf?sequence=1> (Accessed 20 October 2019).
4. Kirillova, V.E. and Zakirova, A.R. (2019). “Development of methodological tools for management consulting”. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskogo-instrumentariya-upravlencheskogo-konsultirovaniya> (Accessed 20 October 2019).
5. Tupkalo, S.V. and Tupkalo, V.N. (2009). “Methodology for solving the problem of optimizing the organizational structure of a process-oriented enterprise based on the principle ”Structure follows strategy”, *Sistemy upravlinnya, navihatsiyi ta zv"yazku*, vol. 3(11), pp. 69-76.
6. Tupkalo, V.N. (2016). *Biznes – inzhynirynh suchasnykh protsesno – oriyentovanykh pidpryyemstv: monohrafiya* [Business - engineering of modern process - oriented enterprises: monograph]. Derzhavnyy universytet telekomunikatsiy. Kyiv, Ukraine.
7. Official site of the Limited Liability Company (2019) “Management Consulting Bureau”. URL: <https://www.ua-region.com.ua/30726413> (Accessed 4 November 2019).
8. Official site Consulting company (2019) “Supremum”. URL: <http://i.supremum.com.ua/supremum/> (Accessed 4 November 2019).
9. Rozhina, O. (2019). “Consultant-client relationship”, URL: <http://www.consultingpr.narod.ru/ro.html> (Accessed 24 September 2019).
10. Pereverzev, P.P. (2015). “Analysis of the relationship of business processes, organizational structure and functions of enterprise information systems on the basis of matrix calculus”, *Ekonomika i menedzhment*, vol. 4, pp. 75-86.