

**ПЕТРИШИН**Наталія Ярославівна  
natalya.petryshyn@gmail.com**БОРТНІКОВА**Мар'яна Григорівна  
knysh.maryana@gmail.com**ЧИРКОВА**Юлія Леонідівна  
yuliya.l.chyrkova@lpnu.uaк.е.н., доцент, Національний  
університет «Львівська  
політехніка»к.е.н., доцент кафедри, Національний  
університет «Львівська політехніка»к.е.н., старший викладач, Національний  
університет «Львівська політехніка»

УДК 658:338.4

**ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ****TECHNOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CONSULTING AT ENTERPRISES****PETRYSHYN Nataliia Yaroslavivna** – PhD in Economics, Associate Professor, National University "Lviv Polytechnic"**BORTNIKOVA Mariana Hryhorivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National University "Lviv Polytechnic"**CHYRKOVA Yuliia Leonidivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National University "Lviv Polytechnic"

У статті сформульовано визначення поняття «технологія стратегічного консалтингу». Наведено основні вимоги стосовно формування технології стратегічного консалтингу. Запропоновано уніфіковану послідовність етапів технології стратегічного консалтингу, яка передбачає: збір і опрацювання масиву інформації призначеної для формування стратегічних цілей; формування стратегічних цілей підприємства; декомпозицію системи управління підприємством; визначення критичних областей; постановку завдання стратегічного консалтингового проекту (СКП); вибір виконавця СКП; деталізацію СКП; діагностування СКП на стадії його розроблення; ідентифікацію параметрів впливу діагностованого СКП на діяльність підприємства; впровадження СКП; оцінювання впливу СКП на діяльність підприємства; діагностування результатів реалізації СКП.

\* \* \*

В статье сформулировано определение понятия «технология стратегического консалтинга». Приведены основные требования по формированию технологии стратегического консалтинга. Предложено унифицированную последовательность этапов технологии стратегического консалтинга, которая предусматривает: сбор и обработку массива информации предназначенной для формирования стратегических целей; формирование стратегических целей предприятия; декомпозиции системы управления предприятием; определение критических областей; постановку задачи стратегического консалтингового проекта (СКП) выбор исполнителя СКП; детализацию СКП; диагностирование СКП на стадии его разработки; идентификацию параметров воздействия диагностированного СКП на деятельность предприятия; внедрение СКП; оценки влияния СКП на деятельность предприятия; диагностирование результатов реализации СКП.

\* \* \*

The article analyzes researches and publications on the problem of strategic consulting of enterprises. The necessity of investigating the essence of the strategic consulting technology, its features and characteristics, stages of the strategic consulting implementation sequence, their content and resourcing have been determined.

Developing the technology of strategic consulting implementation at enterprises is the purpose of the research.

The definition of the "technology of strategic consulting" concept is formulated. The basic requirements for the formation of strategic consulting technology are given. A unified sequence of stages of strategic consulting technology is proposed, which provides for: collection and processing of an array of information intended for the development of strategic goals; formation of strategic goals; decomposition of the management system in order to identify problem elements or subsystems; identification of critical areas requiring consultants; statement of the strategic consulting task; selection of the executor of a strategic consulting project; detailing a strategic consulting project; diagnosing a strategic consulting project at the development stage; identification of the diagnosed strategic consulting project parameters impact on the activities of the enterprise; implementation of a strategic consulting project; diagnosing the results of the strategic consulting project implementation; assessment of the strategic consulting project impact on the enterprise activities; development and implementation of deviation control measures on the strategic consulting project implemented; economic evaluation of the implementation efficiency of a strategic consulting project.

Technology the strategic consulting implementation at enterprises is based on the decomposition of the management system, the formation of identifiers of the strategic consulting project impact on specified objects, and allows us to assess the stability and duration of the impact of the diagnosed strategic consulting project on individual management subsystems or business processes.

**Ключові слова:** стратегічне планування, технологія, стратегічний консалтинг, консалтинговий проект, діагностування

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, технология, стратегический консалтинг, консалтинговый проект, диагностирование

**Keywords:** strategic planning, technology, strategic consulting, consulting project, diagnostics

## ВСТУП

Важливим елементом підвищення ефективності менеджменту на підприємствах постає орієнтація на масштабні цілі діяльності, для їх досягнення необхідно мати багато часу й ефективну та дієву систему стратегічного планування. Загалом діяльність вітчизняних підприємств націлена швидше на виживання в сучасних ринкових умовах, ніж на майбутню перспективу. Така недалекоглядність веде до поглиблення кризи, викликаної окрім об'єктивних причин невмілим управлінням та відсутністю обґрунтованої стратегії розвитку.

Розвиток стратегічного планування діяльності підприємств має виняткове значення для розширення застосування консалтингових проектів з двох причин: по-перше, консультативні послуги є засобом нарощення інтелектуального капіталу підприємства, а більшість вітчизняних підприємств перебувають на стадії матеріального, а не інформаційного розвитку; по-друге, лише в межах стратегії довготривалого і стійкого розвитку можна виділити ті підсистеми підприємства, які доцільно удосконалювати за допомогою зовнішніх консультантів для досягнення найвищого рівня ефективності діяльності.

На багатьох підприємствах стратегічне планування та стратегічний консалтинг носять формальний характер, не сприймаються як передумова успішного функціонування та розвитку. Підприємства на практиці зустрічаються із проблемами, які полягають у порушенні етапів технології стратегічного консалтингу, їх змістовому наповненні та ресурсному забезпеченні.

Такий стан речей значно звужує поле використання консалтингових проектів у практиці вітчизняних підприємств, особливо з урахуванням складної економічної ситуації в країні та тотальним падінням рівня конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Проблеми стратегічного консалтингу торкаються у своїх працях такі науковці як: О.В. Кленін, М.Г. Білопольський, О.І. Гарафонова, Д.В. Чікірісов, К.В. Ковальська, Р.М. Пастушенко, А. Посадський, Ф. Уїкхем та інші.

О.В. Кленін окреслює основні шляхи вирішення проблем стратегічного консалтингу через основні категорії: продукт, послуга, проект [1]. Автором сформувано організаційно-економічний механізм стратегічного консалтингу у системі управління інноваційним розвитком [2].

О.В. Кленін та М.Г. Білопольський дослідили роль стратегічного консалтингу в системі стратегічного управління підприємством. «Стратегічний консалтинг» пропонується розглядати як поєднання системного та процесного підходів з рисами інноваційності, що в майбутньому буде сприяти реалізації стратегічних цілей і завдань [3].

О.І. Гарафонова, Д.В. Чікірісов дослідили стратегічні напрями розвитку ринку консалтингових послуг, виокремлюючи заходи реструктуризаційного та антикризового характеру [4].

К.В. Ковальська, Р.М. Пастушенко виокремили чинники формування основних тенденцій на ринку консалтингових послуг в Україні [5].

А. Посадський виокремив передпроектну, проектну і післяпроектну фази консалтингового проекту [6].

Зі свого боку Ф. Уїкхем виділяє дев'ять стадій консалтингового проекту (перший контакт, рішення про спільну роботу, попередній аналіз, офіційна пропозиція, програма проекту, всебічний аналіз, реалізація, завершення, доведення) [7].

Огляд публікацій [1-7] вказує на обмеженість розкриття проблеми технології реалізування стратегічного консалтингу підприємств. Автори розглядають стратегічний консалтинг в загальних рисах, висвітлюючи лише окремі його аспекти. Недостатньо уваги приділяється питанням сутності технології стратегічного консалтингу; її особливостям та характеристикам; етапам послідовності реалізування стратегічного консалтингу; їх змістовому наповненню й ресурсному забезпеченню тощо.

## МЕТА РОБОТИ

Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення та розв'язання в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: дослідити понятійний апарат «стратегічного консалтингу», «технології»; сформулювати визначення поняття «технологія стратегічного консалтингу»; запропонувати уніфіковану послідовність етапів технології стратегічного консалтингу, розкрити їх змістове наповнення.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, структурного аналізу. Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених [1-10].

## РЕЗУЛЬТАТИ

Технологія є засобом перетворення вхідних елементів організації у вихідні [8]. Науковцями подаються різнопланові трактування терміну «технологія», проте у всіх визначеннях прослідковується однакова тенденція. Технологією вважається певний спосіб перетворення вхідних елементів у вихідні.

На основі опрацьованого за темою дослідження матеріалу [1-10] запропоновано тлумачення поняття «технологія стратегічного консалтингу» як послідовність етапів розроблення та реалізування стратегічного консалтингового проекту, що передбачає деталізацію операцій кожного етапу та його ресурсне забезпечення.

На основі опрацьованого наукового матеріалу [1-10], можна зробити висновок, що технологія стратегічного консалтингу повинна відповідати наступним вимогам:

1. Адаптованість до сучасних економічних умов. У механізмах та методах, за допомогою яких будуть розроблятися стратегічні консалтингові проекти, має бути враховано як досвід минулих років, так і сучасні ринкові вимоги.

2. Адекватність постійним змінам ринкових умов. Над методами та процедурами стратегічного консалтингу має відбуватися постійна робота в контексті їх перегляду, аналізування, перевірки на відповідність ринковому середовищу.

3. Дієвість, тобто відповідність фактичним умовам як внутрішнього, так зовнішнього середовища підприємства. Технологія стратегічного консалтингу має бути надзвичайно гнучкою з метою своєчасного реагування на зміни ринкового середовища і негайного пристосування до них.

4. Технологія має забезпечити обов'язкове використання дієвих ринкових інструментів з метою своєчасного перегляду вже розроблених стратегічних консалтингових проектів та внесення до них відповідних змін.

На основі опрацьованого наукового матеріалу [1-10] розроблено етапи уніфікованої технології стратегічного консалтингу:

1 етап. Збір і опрацювання масиву інформації призначеної для формування стратегічних цілей.

Полягає у доборі, групуванні, класифікації необхідної інформації. Така інформація покликана надати повну, достовірну, об'єктивну та правдиву характеристику факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ функціонування, можливих стратегій, методичного забезпечення тощо.

2 етап. Формування стратегічних цілей підприємства.

Стратегічні цілі підприємства мають охоплювати усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування підприємства.

3 етап. Декомпозиція системи управління підприємством з метою виявлення проблемних елементів чи підсистем.

Декомпозиція означає, що на прикладі кількох підприємств слід виділити проблемні області керуючої і керованої підсистем управління та підібрати вже реалізовані стратегічні консалтингові проекти, за допомогою яких можна частково вирішити наявні проблеми. В умовах декомпозиції системи управління підприємством доцільно охарактеризувати поточні показники та загальну ефективність діяльності підприємства, а також зв'язки між елементами системи управління з метою прийняття рішення стосовно залучення зовнішніх консультантів.

4 етап. Визначення критичних областей, які потребують залучення консультантів.

На цьому етапі доцільно сформуванню базову систему показників оцінювання окремих елементів системи управління, здійснити ранжування критичних областей, відібрати критерії доцільності залучення зовнішніх консультантів і на основі цього виокремити предметні області стратегічного консалтингового проекту.

5 етап. Постановка завдання стратегічного консалтингового проекту.

Полягає у формуванні очікуваних результатів стратегічного консалтингового проекту із врахуванням обмеженості часу та ресурсів (фінансових, трудових та майнових). Також на цьому етапі доцільно обрати склад виконавців (внутрішні консультанти, зовнішні консультанти, незалежні експерти).

6 етап. Вибір виконавця стратегічного консалтингового проекту.

Вибір консультанта залежить від потреби підприємства-замовника у тому чи іншому фахівцеві. Найбільш поширеним підходом є проведення особистих переговорів з рекомендованими або успішно функціонуючими на ринку консалтинговими компаніями з метою підписання попереднього договору. Основними критеріями відбору виконавця стратегічного консалтингового проекту є: професіоналізм консультантів, репутація консалтингової компанії, розмір оплати послуг, якість послуг, дотримання етичних норм, досвід роботи консалтингової компанії у сфері функціонування підприємства-замовника.

7 етап. Деталізація стратегічного консалтингового проекту.

На цьому етапі формується експертна група, досліджуються функції і бізнес-процеси, здійснюється планування завдань та їх узгодження з цілями, проводиться календарне планування, розподіляються повноваження та відповідальність, встановлюється спосіб оплати послуг та підписується остаточний договір між підприємством-замовником та консалтинговою компанією.

8 етап. Діагностування стратегічного консалтингового проекту на стадії його розроблення.

Полягає у виборі показників та індикаторів діагностування, встановленні критеріїв, формуванні прогнозних значень, встановленні допустимих відхилень, а також меж допустимих значень показників у процесі реалізації стратегічного консалтингового проекту.

9 етап. Ідентифікація параметрів впливу діагностованого стратегічного консалтингового проекту на діяльність підприємства-замовника.

Ідентифікація параметрів впливу визначається переліком об'єктів цього впливу (цілі підсистеми підприємства чи їх окремі елементи, бізнес-процеси, конкретні функції менеджменту, методи впливу на керовану систему чи окремі показники діяльності), ідентифікаторами впливу, силою і напрямом впливу стратегічного консалтингового проекту на окремі об'єкти, тривалістю і рівномірністю впливу після впровадження стратегічного консалтингового проекту.

10 етап. Впровадження стратегічного консалтингового проекту.

На цьому етапі необхідно зробити уточнення показників та критеріїв успішності, здійснити розрахунок фактичних значень показників та проаналізувати отримані результати від впровадження стратегічного консалтингового проекту.

11 етап. Оцінювання впливу стратегічного консалтингового проекту на діяльність підприємства-замовника.

Суть цього етапу полягає у порівнянні факторів впливу проекту, відборі результатів, вплив яких не пов'язаний з стратегічним консалтинговим проектом, визначенні методів оцінювання впливу проекту на підприємство, формуванні звіту стосовно впливу діагностованого стратегічного консалтингового проекту на діяльність підприємства.

12 етап. Діагностування результатів реалізації стратегічного консалтингового проекту.

Для діагностування результатів реалізації страте-

гічного консалтингового проекту необхідним є вибір методів діагностування, формування альтернативних наборів показників та індикаторів, встановлення критеріїв оцінювання результативності стратегічного консалтингового проекту, проведення моніторингу показників, створення автоматизованої бази даних для оброблення результатів, розроблення і впровадження заходів регулювання відхилень реалізованого стратегічного консалтингового проекту

13 етап. Економічне оцінювання впровадження стратегічного консалтингового проекту.

Передбачає збір даних про успішність реалізації стратегічного консалтингового проекту, встановлення зв'язків між параметрами впливу стратегічного консалтингового проекту і фінансовими результатами підприємства, побудову економіко-математичної моделі оптимізування результатів впровадженого стратегічного консалтингового проекту.

### ВИСНОВКИ

На основі аналізу опрацьованого за темою матеріалу, сформульовано трактування терміну «технологія стратегічного консалтингу» як послідовність етапів розроблення та реалізування стратегічного консалтингового проекту, що передбачає деталізацію операцій кожного етапу та його ресурсне забезпечення. Правильність перебігу процесу стратегічного консалтингу забезпечує технологія його здійснення. Така технологія має відповідати певним визначеним вимогам з метою забезпечення адаптованості, адекватності та дієвості розроблених на її основі стратегічних консалтингових проектів.

Запропоновано уніфіковану технологію стратегічного консалтингу. До неї включено наступні етапи: збір і опрацювання масиву інформації призначеної для формування стратегічних цілей; формування стратегічних цілей підприємства; декомпозиція системи управління підприємством з метою виявлення проблемних елементів чи підсистем; визначення критичних областей, які потребують залучення консультантів; постановка завдання стратегічного консалтингу; вибір виконавця стратегічного консалтингового проекту; деталізація стратегічного консалтингового проекту; діагностування стратегічного консалтингового проекту на стадії його розроблення; ідентифікація параметрів впливу; впровадження стратегічного консалтингового проекту; діагностування результатів реалізації стратегічного консалтингового проекту; оцінювання впливу стратегічного консалтингового проекту на діяльність підприємства; розроблення і впровадження заходів регулювання відхилень реалізованого стратегічного консалтингового проекту; економічне оцінювання впровадження стратегічного консалтингового проекту.

### Список використаних джерел

1. Кленін О. Вирішення проблемних ситуацій у стратегічному консалтингу. Схід. 2016. № 3. С. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2016\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_3_6)
2. Кленін О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12(1). С. 128-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_)

12(1)\_29

3. Кленін О.В., Білопольський М.Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. Вісник економічної науки України. 2017. № 1 (32). С. 134-165.

4. Гарафонова О.І., Чікірісов Д.В. Реструктуризаційні, інноваційні та стратегічні напрями розвитку консалтингу в Україні. Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. 2015. № 1. С. 99-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2015\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2015_1_17)

5. Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. Молодий вчений. 2018. № 8(1). С. 194-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_8\(1\)\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_8(1)_47)

6. Посадский А. Стадии консалтингового процесса. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons014.html>

7. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер с англ. М.: Дело и Сервис, 2006. 368 с.

8. Кузьмін О.С., Петришин Н.Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 320 с.

9. Бортнікова М.Г. Ідентифікування впливу діагностованих консалтингових проектів на діяльність підприємства. Регіональна економіка та управління. 2017. № 3 (16). С. 10-15.

10. Kuzmin O., Melnyk O., Bortnikova M. The set of instruments for diagnosing the consulting projects: monograph. Lambert Academic Publishing, 2018. 100 p.

### References

1. Klenin O. Problem solving in strategic consulting. Skhid. 2016. № 3. pp. 27-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2016\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_3_6) [in Ukrainian].
2. Klenin O.V. Organizational and economic mechanism of strategic consulting in the innovation development management system. Prychornomorski ekonomichni studii. 2016. Issue 12(1). pp. 128-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(1\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(1)_29) [in Ukrainian].
3. Klenin O.V., Bilopolskyi M.H. Strategic consulting in the enterprise development management system: retrospective and prospects. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2017. № 1 (32). pp. 134-165 [in Ukrainian].
4. Harafonova O.I. Chikirisov D.V. Restructuring, innovative and strategic areas of consulting development in Ukraine. Scientific E-Journal of Chernihiv. Series 1: Economics and Management. 2015. № 1. pp. 99-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2015\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2015_1_17) [in Ukrainian].
5. Kovalska K.V. Pastushenko R.M. Development trends of the consulting services market in the context of the post-crisis period in Ukraine. Molodyi Vchenyi. 2018. № 8(1). pp. 194-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_8\(1\)\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_8(1)_47) [in Ukrainian].
6. Posadskyi A. Stages of the consulting project. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons014.html> [in Russian].
7. Wickham F. Consulting in the project management. Moscow: Delo i Servis, 2006. 368 p. [in Russian].
8. Kuzmin O.Ye. Petryshyn N.Ya. Doroshkevych K.O. Strategic activities of enterprises: planning technologies and mapping. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2011. 320 p. [in Ukrainian].
9. Bortnikova M.H. Identification of the impact of diagnosed consulting projects on the enterprise activities. Regional Economics and Management. 2017. № 3 (16). pp. 10-15 [in Ukrainian].
10. Kuzmin O., Melnyk O., Bortnikova M. The set of instruments for diagnosing the consulting projects: monograph. Lambert Academic Publishing, 2018. 100 p.