

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 005. 911. 057

### ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ «ЕФЕКТИВНИЙ КОНСУЛЬТАНТ» КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

**Виногорова О.В., д.е.н.  
Євтушенко Н. О., к.е.н.**

*Державний університет телекомунікацій, м. Київ*

Розглянуто теоретичні основи компетентнісного підходу із застосуванням методології компаративного аналізу. Досліджено сутність поняття «компетентність» та встановлено основні її риси в порівнянні з поняттям «компетенція». Сформовано власний погляд на визначення дефініції «ефективний консультант-менеджер» та «ефективний консультант-експерт», які є складовими «пакету інтелектуального ресурсу» консалтингової компанії. Розроблено етапи реалізації алгоритму моделі «ефективний консультант» консалтингової компанії, основою якої є оцінка сформованих компетенцій в межах складових «пакету інтелектуального ресурсу»: «ефективний консультант-менеджер» та «ефективний консультант-експерт». За результатами дослідження запропоновано авторську модель «ефективний консультант» консалтингової компанії на засадах компетентнісного підходу. Доведена якісна характеристика запропонованих компетенцій менеджера та консультанта, консалтингової компанії, що у процесі практичного застосування створює економічний результат у бажаному кількісному(вартісному) вимірі. Надано рекомендації щодо впровадження моделі «ефективний консультант» у діяльність консалтингових компаній за програмою розвитку її інтелектуального потенціалу відповідно до механізму гармонійної бінарності «організаційна ефективність – економічна результативність».

**Ключові слова:** консалтингова компанія, компетентність, компетенція, консультант, консультант-менеджер, консультант-експерт, інтелектуальний ресурс, ефективність

UDC 005. 911. 057

### FORMATION OF THE "EFFECTIVE CONSULTANT" MODEL OF THE CONSULTING COMPANY BASED ON THE COMPETENCE APPROACH

**Vynogradova O., Dr.of Econ.Sc.  
Yevtushenko N., PhD in Economics**  
*State university of telecommunications, Kyiv*

The theoretical bases of the competence approach with application of the methodology of comparative analysis are considered. The essence of the concept of "competence" is

investigated and its main features are compared with the concept "competence". An own view on the definition of the "effective consultant-manager" and "effective consultant-expert", which are the components of the "intellectual resource package" of the consulting company, has been formed.

The stages of implementation of the algorithm of the model "effective consultant" of the consulting company, which is based on the assessment of the developed competencies within the components of the "intellectual property package": "an effective consultant-manager" and "an effective consultant-expert". According to the results of the research, the author's model "effective consultant" of the consulting company is proposed based on the competence approach. The qualitative characteristic of the offered competencies of the manager and the consultant the consulting company, which in the process of practical application creates an economic result in the desired quantitative (value) dimension, is proved. The recommendations for implementation of the model "effective consultant" in the activity of consulting companies according to the program of development of its intellectual potential in accordance with the mechanism of harmonious binary "organizational efficiency - economic efficiency" are given.

**Keywords:** consulting company, competency, competence, consultant, consultant-manager, consultant-expert, intellectual resource, efficiency.

**Актуальність проблеми.** Сьогодні, до компаній, які стають активними посередниками регулювання діяльності підприємств, особливо в умовах швидко змінюваних інтеграційних процесів та нестабільності економічного середовища, відносять - консалтингові компанії. Їм відводиться головна роль – сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційності. Враховуючи значення знанево-інформаційного базису у формуванні ефективного менеджера та консультанта консалтингової компанії, рівень підготовки яких обумовлює підвищення вимог до виконання своїх професійних функціональних обов'язків, питання побудови моделі «ефективного консультанта» консалтингової компанії є край актуальними.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Вагомий внесок у формулювання і теоретичну розробку проблем компетенцій в системі оцінки результативності діяльності персоналу внесли такі відомі зарубіжні вчені як Армстронг М. [1], Ансофф І. [2], Піттерс Т. й Уотермен Р. [3], Хемел Г.і Прахалад К.К. [4], Спенсер Л.М. й Спенсер С.М. [5], Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. [6; 7], Козирєв А.О. й Соколова Ю.С. [8], Шеметова Н.К. [9], Катькало В. [10], Носкова О.Г. [11] та інші. Серед вітчизняних науковців дана проблематика розкрита у працях таких науковців як Балабанова Л.В. [12],

Виноградова О.В. [13], Ястремська О.М. [14], Щокін Г.В. [15], Чернявський А. [16], Герасимчук В.Г. [17], Воронкова В.Г. [18], Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [19]. Однак поза увагою більшості науковців з питань управління персоналом залишається оцінка рівня розвитку професійної компетентності та проблем пов'язаних з цим, що не дозволяє розробити модель «ефективного консультанта» та відповідну програму професійного розвитку персоналу компанії.

**Метою статті** є розробка методології побудови моделі «ефективний консультант» консалтингової компанії на засадах компетентнісного підходу та формування рекомендацій щодо її впровадження за програмою розвитку інтелектуального потенціалу компанії відповідно до механізму гармонійної бінарності «організаційна ефективність – економічна результативність».

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Проведене науково-теоретичне дослідження на основі компаративного аналізу щодо сутності поняття «компетентність» дозволило виявити її основні риси в порівнянні з поняттям «компетенція» та сформулювати власне визначення дефініція «компетенція». На авторський погляд компетенція - це відкрита система знань, здібностей та якостей особистості, що у процесі створення цінностей компанії забезпечує ефективну продуктивну діяльність, яка регулюється професійними вимогами щодо посади та стандартами якості. Комплекс компетенцій працівників компанії створює її інтелектуальний капітал або потенціал. Погоджуємося з поглядами вчених відносно змістовної характеристики інтелектуального капіталу (потенціалу), та вважаємо, що його складовими обов'язково повинні бути: людський капітал (носій компетенцій) та структурний капітал (те що є результатом реалізації компетенцій: патенти, інноваційні технології, бренди), які у процесі взаємодії створюють цінність компанії (її вартість) за рахунок множення окремого індивідуального ефекту людського капіталу на структурний.

Консалтингова компанія має у своєму складі інтелектуальний капітал (потенціал), основою якого є концепція управління знаннями (цінностями) та інформацією, що дозволяє впроваджувати інтелектуальні продукти у діяльність підприємств-замовників та надавати рекомендації щодо їх розвитку в умовах постійної конкурентної боротьби та самоорганізації її людського капіталу. В даних умовах доцільним є формування окремих понять «ефективний консультант-менеджер» та «ефективний консультант-

експерт» консалтингової компанії, як структурних компонент інтелектуального капіталу. На авторську думку, «ефективний консультант-менеджер» - це фахівець, який наділений функціями лідера щодо управління бізнесом та його окремими бізнес-процесами з урахуванням системи ціле покладання у стратегічній перспективі, а «ефективний консультант-експерт» - це професіонал за окремим бізнес-процесом, який наділений якостями синтезу та аналізу, раціональної оцінки ситуації, направленої на досягнення цілей, встановлених менеджером. За даних умов задля досягнення ефективності менеджер робить правильні дії щодо стратегічної перспективи розвитку консалтингової компанії, а консультант – виконує дії правильно за чітко визначеними завданнями у рамках своїх повноважень. Гармонійне поєднання діяльності «ефективного консультанта-менеджера» та «ефективного консультанта-експерта» консалтингової компанії створює «пакет інтелектуального ресурсу «ефективний консультант».

У процесі діяльності ефективність пов'язана з чітким розумінням консультантом завдань, поставлених менеджером консалтингової компанії, що в подальшому впливає на якість, змістовне наповнення та терміни виконаних робіт. Вирішення цих завдань запропоновано проводити за допомогою методологічного інструментарію щодо реалізації алгоритму формування моделі «ефективний консультант» консалтингової компанії (скорочено **ЕККК**) на засадах компетентнісного підходу.

Алгоритм побудови моделі ЕККК складається з наступних етапів: (1) формування набору компетенцій за рівнями розвитку у групи; (2) проведення оцінки компетенцій за групами і рівнями методом Т. Сааті: ієрархії та пріоритетів; (3) побудова моделі ЕККК на засадах компетентнісного підходу, за якою формуються окремі вагомні компетенції для «ефективного консультанта-менеджера» та «ефективного консультанта-експерта»; (4) надання методичних рекомендацій щодо використання моделі ЕККК за програмою розвитку її інтелектуального потенціалу відповідно до механізму гармонійної бінарності «організаційна ефективність – економічна результативність».

На першому етапі запропоновано розглядати набір компетенцій за рівнями розвитку (рис. 1) як інтегральний показник, який представлено у вигляді функціональної залежності:  $K = F (ПЗ1, ПС2, ПА3, ПМ4)$ ,

де ПЗ – поверхові загальні, ПС – поверхові спеціальні, ПА – поведінкові адаптивні, ПМ – поведінкові міжособистісні.

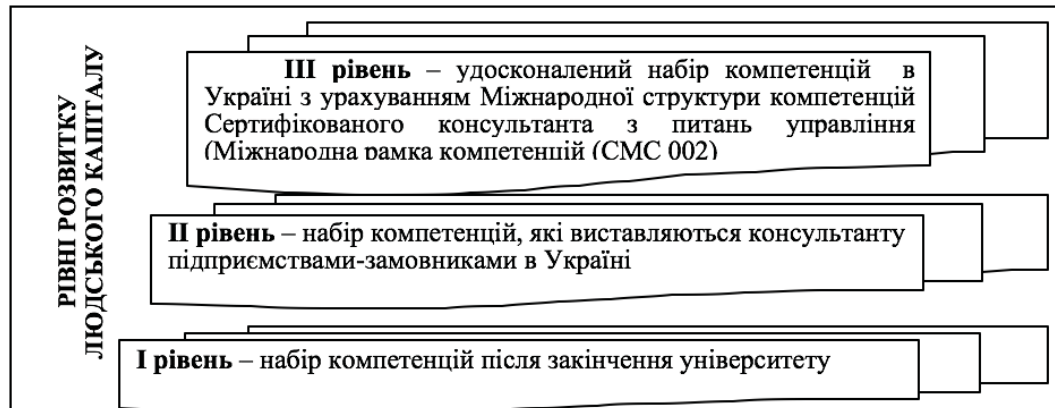


Рис. 1. Рівні розвитку людського капіталу відповідно до компетентнісного підходу  
Побудовано авторами

На другому етапі проводилась оцінка вагомості набору компетенцій за рівнями розвитку по групам (табл.1). За першим рівнем розвитку після закінчення університету поверхові загальні та спеціальні компетенції стоять у першу чергу.

Таблиця 1 - Ранжування компетенцій за групами та рівнями

Компетенції за групами та рівнями	Вага	Ранг
<b>I рівень</b>		
Поверхові загальні (ПЗ)	0,644	1
Поверхові спеціальні (ПС)	0,229	2
Поведінкові адаптивні(ПА)	0,083	3
Поведінкові міжособистісні (ПМ)	0,044	4
<b>II рівень</b>		
Поверхові загальні (ПЗ)	0,044	4
Поверхові спеціальні (ПС)	0,099	3
Поведінкові адаптивні(ПА)	0,598	1
Поведінкові міжособистісні (ПМ)	0,259	2
<b>III рівень</b>		
Поверхові загальні (ПЗ)	0,031	4
Поверхові спеціальні (ПС)	0,215	2
Поведінкові адаптивні(ПА)	0,096	3
Поведінкові міжособистісні (ПМ)	0,658	1

Побудовано авторами

На другому рівні, коли новий працівник (випускник університету) має бажання надавати (продавати) свої знання та вміння роботодавцю, тоді головними стають групи поведінкових компетенцій: адаптивних та міжособистісних. Отримання практичних навичок у сукупності з теоретично-науковими знаннями формують працівника, який вже стає людським капіталом компанії. Якщо додати до цього рівня деякі компетенції Сертифікованого консультанта з питань управління (Міжнародна рамка компетенцій (СМС 002)), тоді отримаємо компетенції ЕККК, де головними групами будуть поведінкові міжособистісні компетенції поряд з спеціальними практичними знаннями та навичками.



У процесі дослідження було прийнято рішення формувати ключові компетенції за пакетом інтелектуального ресурсу *ЕККК*, враховуючи критерій вагомості, які було поділено на дві складові: «ефективний консультант-менеджер» консалтингової компанії та «ефективний консультант-експерт». У той же час, для наочного наведення ключових компетенцій, їх було сформовано у підсистеми: 1) професіоналізм; 2) орієнтація на результат (клієнта); 3) стресостійкість; 4) якість роботи; 5) ефективність прийнятих рішень (табл.2).

*Таблиця 2 - Ключові компетенції «ефективного працівника» консалтингової компанії у структурі пакета інтелектуального ресурсу*

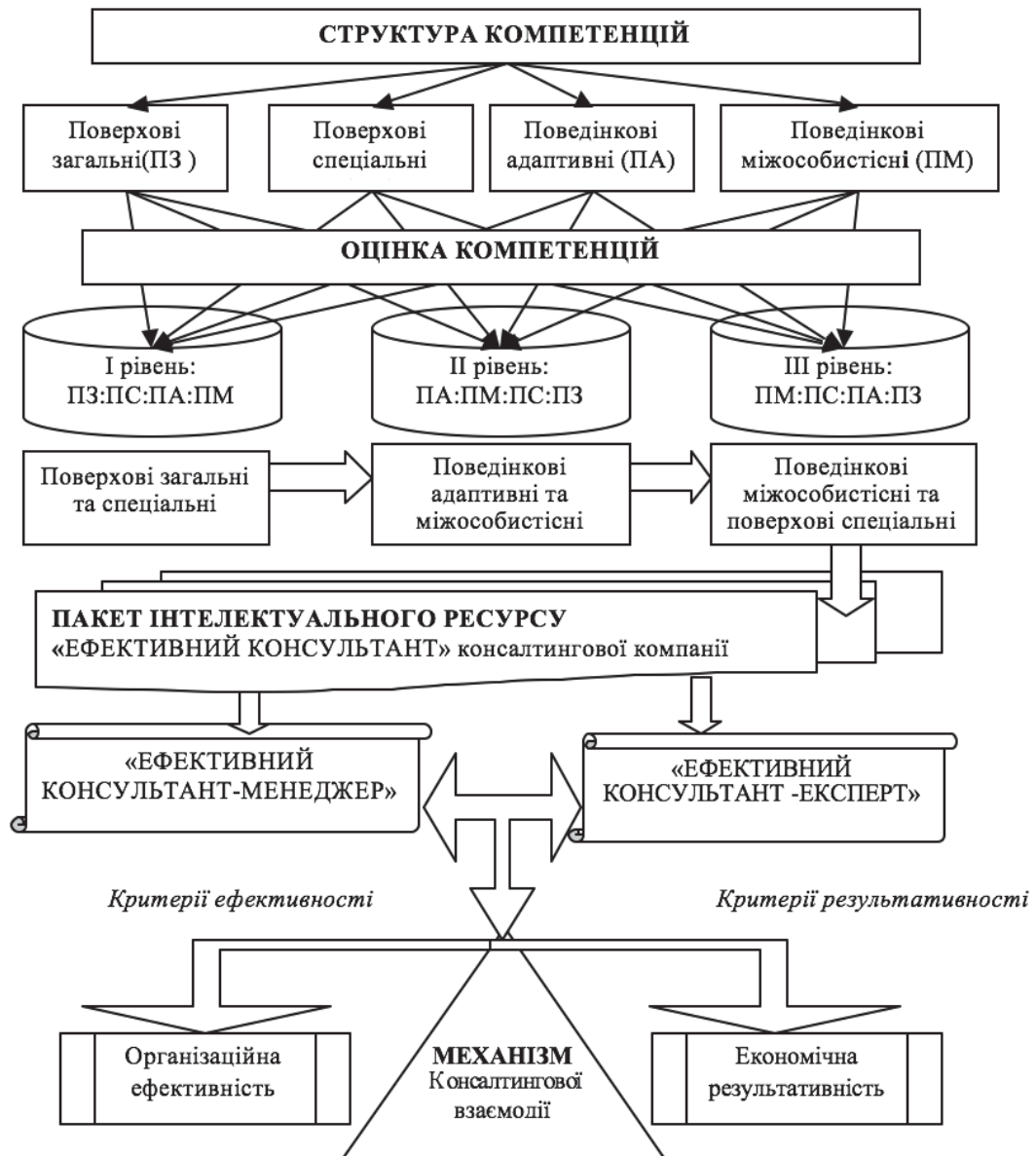
Підсистема-компетенцій	Ключові компетенції «ефективний консультант-менеджер» консалтингової компанії	Ключові компетенції «ефективний консультант-експерт»
Професіоналізм	<b>Базові загальні знання (вища освіта за I, II та III рівнями).</b> Знання характеристики ринку консультаційних послуг, конкурентів та його можливості. Вміння роботи з нормативно-законодавчою базою. Здатність спілкуватися державною та іноземними мовами.	<b>Базові загальні знання (вища освіта за I, II та III рівнями).</b> Навички аналізу і синтезу. Спеціалізовані знання для створення цінності для клієнта.
Орієнтація на результат (клієнта)	Цілеспрямованість у досягненні результатів з професійного розвитку. Навички планування змін та розроблення нових проектів. <b>Навички тайм-менеджменту.</b>	Знання маркетингових технологій (орієнтація на клієнта). <b>Навички тайм-менеджменту.</b>
Якість роботи	Вміння оцінювати та забезпечувати якість виконаних робіт (проектів) та рішень. Вміння визначати критерії успіху для забезпечення необхідної якості результатів, у т.ч. етичних та їхнє застосування у професійній діяльності. Знання корпоративної культури. <b>Здатність дотримуватися етичної поведінки та Кодексу професійної поведінки та етики, становленого на державному або міжнародному рівні</b>	Вміння формувати експертні оцінки та висновки. <b>Здатність дотримуватися етичної поведінки та одексу професійної поведінки та етики, встановленого на державному або міжнародному рівні.</b>
Стресостійкість	Навички управління ризиками взаємодії, включаючи ідентифікацію ризику та вміння проводити його оцінку. <b>Навички управління конфліктами.</b>	<b>Навички управління конфліктами.</b>
Ефективність прийнятих рішень	Вміння оцінювати та забезпечувати якість виконаних робіт (проектів) та рішень. Здатність успішно виконувати завдання клієнтів, забезпечуючи цілі, терміни та узгоджувати бюджети. <b>Здатність до адаптації в новій ситуації.</b>	<b>Здатність до адаптації в новій ситуації.</b>

*Побудовано авторами*

Встановлено, що серед компетенцій є універсальні, які одночасно можна віднести до «ефективний консультант-менеджера» та «ефективний консультант-експерт», зокрема: базові загальні знання (вища освіта за I, II та III рівнями (підсистема «Професіоналізм»); вміння ефективно керувати власним часом, щоб виконати завдання у зазначені терміни (підсистема «Орієнтація на результат (клієнта)»); навички управління конфліктами (підсистема «Стресостійкість»); здатність дотримуватися етичної поведінки та Кодексу професійної поведінки та етики, встановленого на державному або міжнародному рівні (підсистема «Якість

роботи»); здатність до адаптації в новій ситуації (підсистема «Ефективність прийнятих рішень»).

На третьому етапі алгоритму авторами побудовано модель *ЕККК* у складі організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії (рис. 2).



*Рис. 2. Модель «ефективний консультант» консалтингової компанії у процесі реалізації організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії  
Побудовано авторами*

На четвертому етапі надано методичні рекомендації щодо використання моделі *ЕККК*. Запропоновано проводити практичну реалізацію моделі за програмою розвитку її інтелектуального потенціалу відповідно до механізму гармонійної бінарності «організаційна ефективність – економічна результативність», який є базисною основою організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії (рис. 3).



*Рис. 3. Механізм гармонійної бінарності консалтингової взаємодії «організаційна ефективність – економічна результативність»  
Побудовано авторами*

**Висновки.** Доведено, що людський капітал не лише створює, формує та накопичує для компанії конкурентні переваги – інтелектуальний потенціал, а й ще реалізує його у діяльності підприємства-замовника, для вирішення його проблемних питань. Тобто, процес реалізації цінності у вигляді інтелектуального ресурсу, який консалтингова компанія передає у процесі консалтингової взаємодії, повертається до неї у вигляді іншої цінності – вартості, та має назву механізму гармонійної бінарності консалтингової взаємодії «організаційна ефективність – економічна результативність».

Запропонована авторська модель «ефективний консультант» консалтингової компанії є затребуваною для вітчизняних підприємств і компаній. Залежно від специфіки компанії її цілей, місії, стратегії ціннісної орієнтації, виду діяльності, компетенції «ефективний консультант» можуть бути зовсім іншими. Визначення цих складових для інших сфер економічної діяльності є перспективним для подальших розробок за даним напрямом.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. – СПб.: Питер, 2004.-С. 291-317
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия СПб.: Питер Ком, 2009.-416с.
3. Питтерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – 214 с.
4. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – №3 (68). – P. 79 – 92.



5. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе / Пер. с англ. - М.: НИРО, 2005. - 384 с.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М.: Кнорус, 2011. – 304 с.
7. Базаров Т. Ю., Ерофеев А. К., Шмелев А. Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания// Вестник Моск. Ун-та. -2014. № 1 – С. 87-100.
8. Козырев А.А., Соколова Ю.С. Корпоративные компетенции холдинга // Мир транспорта, 2013. - №02. – С. 184-190.
9. Шеметова Н. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом//ЭГО. – 2010.- № 1 (1). – С. 13-17.
10. Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org\\_factor\\_kpf.shtml](http://www.kmtec.ru/publications/library/select/org_factor_kpf.shtml) – Назва з екрану
11. Носкова О.Г. О соотношении понятий «профессионально-важное качество», «компетенция» и «компетентность» // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Вып. 1 / Под ред. В.А. Бодрова, А.Л. Журавлева. М.: Институт психологии РАН, 2009. С. 141—151.
12. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством: навчальний посібник. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. - 421 с.
13. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 4 (18), 2016. – С. 38-43
14. Ястремська О. М. Бардадим О. І.. Мотивація креативності новаторів : монографія – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 212 с
15. Щокін Г.В. Організація і психологія управління персоналом: навчально-методичний посібник.- К: МАУП, 2002. - 832 с.
16. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с
17. Герасимчук В.Г. Управление организацией: функциональный подход управління організацією: функціональний підхід // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» : Зб. наук. праць. – К. : Вид-во НТУУ «КПІ», ВПІ ВПК «Політехніка», 2014(11). – С. 255–262.
18. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.