

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-154-164](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-154-164)

УДК 658.51:005.572

JEL Classification: M00

Інга Сивицька

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)
E-mail: sivitska@donnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6528-8397>

МЕТОД ФОРМАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНСАЛТИНГУ

Робота присвячена важливим аспектам застосування методів формалізації для удосконалення бізнес-процесів консалтингової компанії. Досліджено сутність основних понять та проведено аналіз особливостей та сфери використання методів описової, логічної, символічної та математичної формалізації. Узагальнено матеріал наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів щодо мети та напрямів застосування інструментів формалізації в управлінні організацією. Обґрунтовано роль методів формалізації при впровадженні процесного підходу. Досліджено природу управлінського консультування, розглянуто особливості консалтингу як предметної області формалізації бізнес-процесів. Розроблено структуру бізнес-процесів консалтингової компанії, охарактеризовано можливості застосування методів формалізації бізнес-процесів з урахуванням рівня інноваційності надаваних консалтингових продуктів/послуг. Запропоновано поняття консистентності для опису результатів формалізації бізнес-процесів.

Ключові слова: формалізація; метод формалізації; процесний підхід; бізнес-процес; моделювання бізнес-процесів; управлінське консультування; консалтингова компанія; консистентність бізнес-процесу

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. В умовах цифровізації та глобалізації сучасної світової економічної системи відкриваються колосальні можливості для соціально-економічного розвитку та розширення торговельно-економічних зв'язків між країнами. При цьому генеруються і потенційні ризики, які в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну ескалюють нові виклики й загрози для стабільного зростання вітчизняної економіки. Здатність підприємств постійно еволюціонувати, впроваджувати нові технології, швидко розвиватися та перебудовуватися, розглядається сьогодні як одна з важливих умов успішного ведення бізнесу. Це потребує чималих зусиль, знань, умінь та зумовлює зростання ролі консалтингу як провідного інфраструктурного інституту економіки та інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах воєнної агресії РФ українські підприємства потребують консультування з питань релокації, запуску й налагодження зупиненого виробництва та відновлення логістичних зв'язків, забезпечення операційної ефективності, визначення процедури сплати податків та розвитку експорту.

При цьому консалтинговий бізнес в Україні є досить специфічним напрямом економічної діяльності (зокрема, донині немає окремої законодавчої регулятивної бази стосовно надання консультаційних послуг) та потребує врахування особливостей його організації та управління, а також нового способу мислення для прийняття рішень у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, теоретико-методологічні та прикладні засади консалтингової діяльності в різний час були розглянуті в багатьох наукових публікаціях. Передусім треба відзначити провідних спеціалістів у цій галузі із закордонної практики: Е. Бейг, Дж. Гелбрейг, М. Зильберман, М. Кубр, К. Макхем, Д. Майстр, Ф. Уікхем, Дж. Уітмор.

Значний внесок у дослідження теоретичних проблем та прикладних аспектів, особливостей функціонування ринку управлінського консультування в умовах трансформаційної економіки, а також у процесі адаптації принципів та концепцій закордонного консалтингу для вітчизняних умов зробили українські науковці М. Безкровний, В. Верба, Л. Довгань, С. Князь, Е. Кузнєцов, І. Крупка, О. Макара, О. Охріменко, В. Рейкін Т. Решетняк та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Віддаючи належне проведеним дослідженням проблем консалтингової діяльності, слід констатувати, що їх результати є дуже цінними у стабільних умовах, а під час динамічних змін і високого рівня невизначеності можуть втрачати свою актуальність та не давати очікуваного ефекту.

Сьогодні перед консалтинговими компаніями постають дві групи завдань: надання якісної консалтингової допомоги українським підприємствам та підтримка власного економічного положення на максимально можливому рівні. Це актуалізує наукову та практичну цінність досліджень питань забезпечення ефективності консалтингового бізнесу з використанням методів формалізації, що дотепер не знайшли відповідного відображення в наукових роботах.

Мета статті полягає в комплексному дослідженні особливостей застосування інструментів формалізації для підвищення ефективності процесів ухвалення рішень в управлінні консалтинговим бізнесом.

Виклад основного матеріалу. Формалізація як вид людської діяльності застосовується як у суспільних і гуманітарних, так і у технічних науках, є загальнонауковим феноменом та одним з методів дослідження реальних об'єктів та їхніх властивостей через знакове моделювання, коли суть предмета чи явища передається знаком або комбінацією знаків. Дієслово «формалізувати» використовується у значенні «надавати чому-небудь встановленої, прийнятої форми», «застосувати формальний метод дослідження» [1].

Формалізація – це вид знакового моделювання, за допомогою якого суть досліджуваного предмета чи явища фіксується, передається знаком або комбінацією знаків і, що найголовніше, до цієї комбінації знаків ставляться як до самого предмету чи явища [3]. Особливість цього методу полягає у вивченні змісту досліджуваних об'єктів на основі їх порівняння з деякими конструкціями, що мають порівняно стійкий характер і, як наслідок, дозволяють виявляти й фіксувати суттєві та закономірні сторони сутностей, що вивчаються, чисто формальним шляхом (оперування знаками) без безпосереднього звернення до цих об'єктів.

У процесі створення знакової моделі об'єкта використовуються особливі штучні формалізовані мови – спеціалізовані мовні засоби, що мають містити:

– алфавіт – об'єднання множин символів: сталих, змінних, логічних та службових;

– синтаксис – фіксовані правила утворення виразів, за якими з вихідних знаків алфавіту можуть бути отримані «слова», «формули»;

– семантику – правила приписування цим виразам певних значень, за якими від одних слів, формул цієї системи можна переходити до інших [2].

У широкому сенсі термін «формалізована мова» не передбачає спеціальних обмежень щодо синтаксичної структури, семантичних правил чи призначення мови.

Метою формалізації є відображення змістовного знання про абстрактні об'єкти за допомогою символів формалізованої мови та створення відповідної знакової моделі для забезпечення:

– систематизації, уточнення та методологічного обґрунтування змісту досліджуваних процесів та явищ;

– дослідження характеру взаємозв'язку і взаємовідносин різних сутностей, виявлення і формулювання проблем;

– точності, об'єктивності та стабільності обробки й інтерпретації даних.

Отже, метод формалізації дозволяє описувати нескінчену різноманітність сутностей світу кінцевими виразами та передбачає перетворення неструктурованої інформації про об'єкти в структурований формат з використанням дескриптивних, математичних, логічних або символічних методів (табл. 1), та відповідних критеріїв і правил, у результаті чого створюється узагальнена знакова модель деякої предметної області, яка відображає структуру різних явищ і процесів цієї області, а їх дослідження відбувається через оперування зі знаками.

Слід відзначити, що багато дослідників не виокремлюють методи символічної та математичної формалізації, вважаючи їх одним методом, або розглядаючи символічну формалізацію як базу для всіх інших методів. З одного боку, будь-яка формула є символічним записом деякої описаної раніше відповідності. З іншого боку, характерною рисою математичної формалізації є використання для формалізації об'єктів або процесів складної та високорозвиненої символічної системи позначень, а також математичних методів і теорій.

Важливо підкреслити, що всі чотири методи можуть мати спільні елементи та перетинатися у деяких аспектах.

Наприклад, "Логічна формалізація" та "Математична формалізація" можуть використовувати символічні нотації та формальні аргументи. «Символьна формалізація» може включати в себе логічні висловлювання та математичні формули. "Дескриптивна формалізація" може доповнюватися математичним аналізом та логічними висновками. Враховуючи спільні риси та відмінності, кожен з методів формалізації має свої сфери застосування, але їх можна комбінувати та використовувати в поєднанні залежно від потреб і характеру завдання.

Таблиця 1

Особливості використання основних методів формалізації

Метод	Особливості методу	Основні сфери застосування
Дескриптивна формалізація	Прямий деталізований опис (позначення, іменування) абстрактних об'єктів за допомогою термінів. Базується на використанні описових правил для чіткого і структурованого представлення характеристик об'єктів та їх поведінки. Орієнтований на структуроване подання інформації природною мовою або за допомогою спеціальних символічних нотацій, зокрема у вигляді текстових описів, таблиць, схем, діаграм	Аналіз об'єктів і процесів в науці, технологіях, техніці, економіці, управлінні, програмуванні, інженерії, праві, лінгвістиці
Логічна формалізація	Заміна змістових тверджень відповідними їм послідовностями символів або формулами. Базується на зображенні форм мислення (понять, висловлювань, суджень, умовиводів, концепцій і теорій) за допомогою дедуктивно упорядкованих спеціальних (логічних) систем символів. Передбачає використання логічних принципів, правил і операторів для побудови логічних виразів, які дозволяють описати зв'язки, властивості та закономірності між об'єктами або явищами	Розв'язання задач, аналіз аргументацій, формулювання правил і прийняття логічних висновків у філософії, наукових дослідженнях, правознавстві, математиці, комп'ютерних науках
Символьна формалізація	Використання спеціальних символів, символічних нотацій, графічних зображень та інших позначень для створення символічної моделі досліджуваних об'єктів і процесів, виконане при заданих обмеженнях. Передбачає створення/вибір графічного зображення символів і набору правил їх інтерпретації. Основний акцент робиться на описі об'єктів або процесів у точній формі для розуміння зв'язків та властивостей, структурування і узагальнення	Опис систем, алгоритмів та залежностей між об'єктами в різних дослідженнях, фізиці, інженерії, математиці, інформатиці, економіці програмуванні, лінгвістиці
Математична формалізація	Використання математичних символів, формул, рівнянь, функцій та інших математичних об'єктів для вираження функціональних і структурних відносин досліджуваного об'єкта. Базується на приведенні у відповідність елементам системи кількісних характеристик (числа, вектори, матриці і т.д.), та фіксацію зв'язків та відносин між ними за допомогою математичних виразів. Передбачає використання математичної мови для формулювання завдання, дослідження побудованої моделі та вирішення завдання засобами певного розділу математики, та порівняння отриманих результатів з реальною поведінкою системи	Математичний аналіз наукових теорій, моделювання зв'язків і властивостей, проведення розрахунків в інженерії, фізиці, комп'ютерних науках і техніці; аналіз, оптимізація та прогнозування в економіці

Джерело: створено авторкою за [1; 2; 3; 4; 5].

В управлінні підприємствами використання формалізації є основним інструментом процесів проектування та вдосконалення організаційної структури шляхом визначення моделей поведінки людей в організації з використанням положень, норм, ролей і правил. Результатом застосування методів

формалізації є створення комплексу організаційної документації, яка включає, зокрема, схему організаційної структури управління, організаційні правила, інструкції з документообігу, внутрішньокорпоративні стандарти, методичні рекомендації та посадові інструкції, регламенти процедур тощо [5; 7].

Можна виділити такі загальні цілі застосування інструментів формалізації в управлінні організацією [10]:

- забезпечення процесів регламентації трудових взаємовідносин та внутрішнього розпорядку шляхом систематизованого розподілу завдань, прав та відповідальності між членами організації, сприяння зрозумілій та однозначній комунікації та уникненню непорозумінь між співробітниками;

- забезпечення очікуваного рівня сумісності всіх елементів організації з використанням відповідних інструментів координації задля досягнення очікуваного рівня впевненості в результатах шляхом визначення та впровадження перевірених операційних процедур;

- мінімізація відчуття невизначеності щодо місця та завдань окремих співробітників та рівня напруги між ними, які можуть виникнути за відсутності чітко представленої рамки компетенцій, методів діяльності та правил поведінки в організації;

- забезпечення можливості визначення та оцінки впливу елементів організації на її функціонування шляхом розробки процедур, що регламентують оцінку результатів і вкладу роботи учасників організації.

Однак особливу роль формалізація відіграє при впровадженні в організації процесного підходу, який передбачає орієнтацію насамперед не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, які є об'єктом управління. Під бізнес-процесом будемо розуміти логічну, взаємозв'язану послідовність дій, яка відповідно до визначеної технології трансформує вхідні ресурси в кінцеві (вихідні), створюючи цінність (результат) споживачеві, та призводить до зміни проміжних станів системи, в якій цей процес протікає. Це найбільш поширене поняття бізнес-процесу, що відображає положення міжнародних стандартів менеджменту якості ISO серії 9000.

Управління бізнес-процесами – це системний підхід та концепція управління, що ґрунтується на ідентифікації процесів організації, їх проектуванні, документуванні, вимірюванні, моніторингу та контролю в ході виконання для досягнення цілей організації та її бізнес-стратегій. Процесний підхід передбачає призначення власника бізнес-процесу та отримання їм всіх необхідних ресурсів, формування комплексу документів на виконання бізнес-процесу (інструкцій, регламентів, методик, технологій) з використанням інструментів формалізації; побудову системи збору та аналізу об'єктивної інформації про хід бізнес-процесу, параметри продукту та задоволеність потреб споживачів [8; 9].

У консалтинговій діяльності формалізація процесів також є ключовим фактором для забезпечення якісних консалтингових послуг та досягнення успіху самого бізнесу. Слід відзначити, що серед науковців на сьогодні

відсутній єдиний підхід до визначення поняття «консалтинг». Залежно від мети дослідження його трактують як вид діяльності, як послугу B2B, як процес надання допомоги.

У практичній сфері термін «консалтинг» часто замінюють терміном «управлінське консультування». У роботі [11] управлінське консультування розглянуто як складну багатоаспектну управлінську систему, спрямовану на пошук механізмів удосконалення управління та забезпечення саморозвитку компанії. Саме таке досить широке визначення дозволяє виокремити два варіанти існування управлінського консультування (рис. 1).

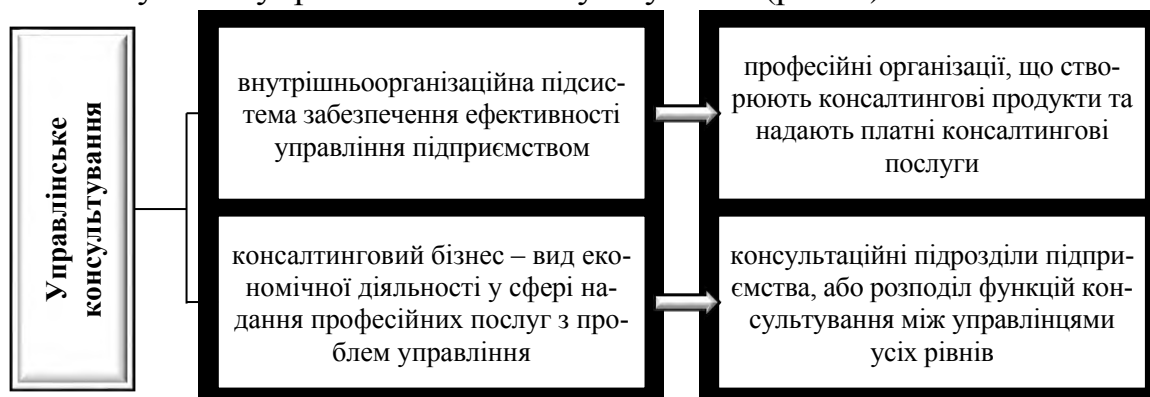


Рис. 1. Основні аспекти поняття «Управлінське консультування»

Джерело: систематизовано автором за [11].

Отже, консалтинговий бізнес є інфраструктурним елементом ринкової економіки та видом економічної діяльності у сфері надання професійних послуг з ідентифікації та вирішення управлінських і бізнес-проблем організації-клієнта, який існує незалежно від підприємства – об'єкта консультування.

Процесний підхід до управління консалтинговою компанією – це розгляд її діяльності як комплексу бізнес-процесів з застосуванням методів моделювання та аналізу. Моделювання бізнес-процесів передбачає структуроване подання інформації про об'єкти і процеси управління консалтинговою діяльністю, базується на застосуванні методів дескриптивної, символічної та математичної формалізації та здійснюється у двох основних напрямках:

- побудова описових моделей, що мають текстове, табличне або графічне представлення, зокрема з використанням нотацій графічного моделювання;
- побудова аналітичних, оптимізаційних або імітаційних моделей на базі існуючих описів для більш глибокого аналізу процесів, розрахунку їх характеристик та оптимізації.

Слід підкреслити, що формалізація бізнес-процесів в консалтинговій діяльності використовується у двох сферах – як інструмент консультування (в проєктах вдосконалення бізнес-процесів організації-клієнта), а також як інструмент оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень у самій консалтинговій компанії. Фрагмент структури бізнес-процесів консалтингової компанії, яка розроблена на базі класифікації бізнес-процесів Process Classification Framework APQC's [12], представлено на рис. 2.

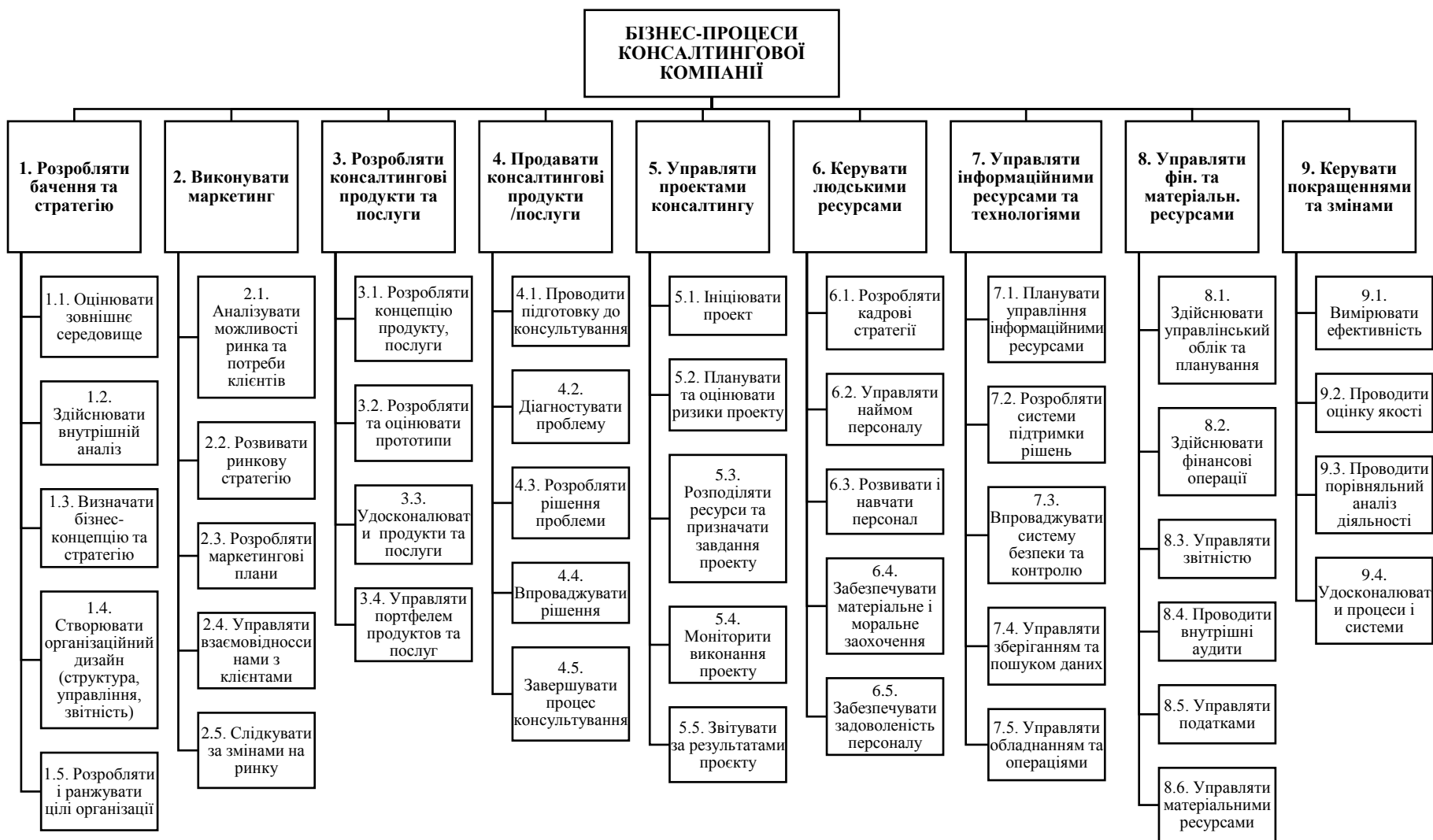


Рис. 2. Фрагмент структури бізнес-процесів консалтингової компанії

Джерело: складено автором на базі адаптації [12].

Формалізація бізнес-процесів у консалтинговій компанії є важливою стратегічною ініціативою керівництва у випадках, коли потрібно:

- підвищити ефективність існуючих бізнес-процесів: визначити чітку структуру та ролі та оптимальну послідовність дій, виявити та усунути зайві кроки або затримки, покращити внутрішню комунікацію та співпрацю;

- визначити кращі практики та стандарти для забезпечення високої якості консалтингових продуктів і послуг, ідентифікувати та усунути можливі проблеми;

- підготувати компанію для впровадження автоматизованих систем управління для підтримки оптимізованих процесів з метою зменшення ручного втручання та помилок;

- забезпечити швидку реакцію та зручність внесення змін до бізнес-процесів в ході адаптації системи управління консалтингової компанії відповідно до внутрішніх впливів та зовнішніх збурень.

Важливо підкреслити, що можливості застосування методів формалізації до основного бізнес-процесу консалтингової компанії («Продавати консалтингові продукти /послуги») залежать від рівня інноваційності надаваних консалтингових продуктів/послуг. У випадку високоіндивідуалізованих консалтингових рішень процес консультування є слабоструктурованим через творчу та контекстуальну природу та унікальність результатів (наприклад, консультування з питань розвитку корпоративної культури, креативного маркетингу та брендингу тощо). Найкращий ефект методи формалізації основного бізнес-процесу дають при їх використанні в процесі впровадження стандартних рішень та технологій, з необхідністю мінімальної адаптації до умов функціонування організації-клієнта.

Одним з основних результатів формалізації бізнес-процесів є забезпечення їх консистентності. У контексті управління бізнес-процесами будемо використовувати термін «консистентність» для позначення властивості відтворюваності бізнес-процесу та стану його внутрішньої і зовнішньої узгодженості і цілісності у випадку систематичного виконання із забезпеченням сталої ідентичності результатів. Тобто незалежно від того, хто є виконавцем «консистентного» процесу, якість виконання залишається незмінною і відповідає визначеним стандартам, а ризик виникнення неправильних або неоднакових результатів у виконанні завдань мінімізується.

Висновки та пропозиції. Використання методів формалізації може стати ключовим елементом підвищення ефективності управління консалтинговою компанією, якісного виробництва консалтингових продуктів та послуг та виявлення можливостей для оптимізації, автоматизації та покращення процесів.

Результатом формалізації бізнес-процесів є забезпечення їх консистентності та підвищення адаптивності компанії до змін у діловому середовищі. Врахування особливостей консалтингової діяльності та використання відповідних методів формалізації дозволяє компанії систематизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації, що робить процес прийняття рішень в межах окремих бізнес-процесів більш обґрунтованим та об'єктивним.

Документування процедур, розробка стандартів та правил не тільки допомагає однозначно регламентувати дії співробітників та покращити якість виконання завдань, але й забезпечує збереження та передачу знань.

Для досягнення консистентності бізнес-процесів важливо не тільки розробити чіткі стандарти з детальним описом процедур, вимог, функцій учасників та критеріїв якості для виконання кожного етапу, але й передбачити процедури моніторингу для оцінки виконання процесу в реальному часі для аналізу відхилень та вжиття заходів щодо їх усунення. Значну роль відіграє також забезпечення розуміння встановлених стандартів всіма учасниками процесу передусім через навчання персоналу як «читання» формалізованих описів бізнес-процесів, так і відповідним навичкам щодо їх виконання.

Список використаних джерел

1. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/>
2. Кохан Я. Символічна логіка: повернення до витоків. Функціональний погляд на світ [Електронний ресурс] / Я. Кохан // Практична філософія. – 2006. – № 1. – С. 240–244. – Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/r/r630.pdf>.
3. Конверський А. Є. Логіка : підручник. – 2-ге вид., виправлене / А. Є. Конверський. – Київ : ВПЦ "Київський університет", 2017. – 391 с.
4. Манько Д. Г. Технології формалізації права [Електронний ресурс] / Д. Г. Манько // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція. – 2013. – Вип. 5. – С. 18-21. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2013_5_6.
5. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди ; [редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.]. – Київ : Абрис, 2002. – VI, 742 с.
6. Glinka B. Struktury i projektowanie organizacji [Electrronic resource] / Glinka B., Kostera M. (red.) // Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania. – Wolters Kluwer, Warszawa. – 2016. – S. 305-322. – Accessed mode: <https://pbn.nauka.gov.pl/core/#/publication/view/60e720662467f01e9303936f/66b86ac9-1028-4914-97b2-8826aa282a01>.
7. Piotrowski W. Organizacja jako maszyna [Electrronic resource] / Latusek-Jurczak D., Olejniczak T., Piotrowski W. // Teoria organizacji. Nauka dla praktyki / red. Piotrowski W. – Poltext, Warszawa, – 2018. – s. 96. – Accessed mode: <https://www.ksiazki24h.pl/wiecej.php?id=zt-969>.
8. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
9. Воробець С. Й. Формалізований опис бізнес-моделі як основа створення ефективної системи цільового управління підприємством [Електронний ресурс] / С. Й. Воробець, В. П. Кічор, О. Л. Мицишин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 198-204. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_32.
10. Zakrzewska-Bielawska A. Organizowanie działalności przedsiębiorstwa [Electrronic resource] / Zakrzewska-Bielawska A. (red.) // Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia. – Nieoczywiste-imprint GAB Media, Warszawa. – 2017. – S. 251-257. – Accessed mode: https://zakrzewskabielska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja_PODR_7c.pdf.
11. Верба В.А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація [Електронний ресурс] / В.А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 5, т. 3 (140). – С. 38–42. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf.

12. APQC's Process Classification Framework (PCF) [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.apqc.org/process-frameworks>.

References

1. Akademichnyi tлумachnyi slovnyk ukrayins'koyi movy [Academic explanatory dictionary of the Ukrainian language] (n.d.). <http://sum.in.ua/>.
2. Kokhan, Ya. (2006). Symvolichna lohika: povnennya do vytkiv. Funktsionalnyi pohlyad na svit. [Symbolic Logic: Returning to the Roots. A Functional Perspective on the World]. *Praktychna filosofiiia – Practical philosophy*, (1), 240–244. <http://194.44.152.155/elib/local/r/r630.pdf>.
3. Konverskyi, A. Ye. (2017). *Lohika [Logic]*. (2nd ed.). VPTs "Kyivskiy universytet".
4. Manko, D.H. (2013). Tekhnolohii formalizatsii prava [Technology of formalization of law]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Yurysprudentsiia – International Humanitarian University Herald. Jurisprudence*, (5), 18-21. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2013_5_6.
5. Shynkaruk, V.I. (Ed.) (2002). *Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk [Philosophical encyclopedic dictionary]*. NAN Ukrayiny, In-t filosofii imeni H. S. Skovorody. Abris.
6. Glinka, B., & Hensel, P. (2016). Struktury i projektowanie organizacii [Structure and Design of the Organization]. In: Glinka B., Kostera M. (Ed.), *Nowe kierunki w organizacii i zarzadzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarzadzania – New directions in organization and management: organizations, contexts, management processes*. Wolters Kluwer. <https://pbn.nauka.gov.pl/core/#/publication/view/60e720662467f01e9303936f/66b86ac9-1028-4914-97b2-8826aa282a01>.
7. Piotrowski, W. (2018). Organizacja jako maszyna [Organization as a machine]. In: Latusek-Jurczak D., Olejniczak T., Piotrowski W. (Ed.), *Teoria organizacii. Nauka dla praktyki – Theory of organization. Science for practice*. Poltext, <https://www.ksiazki24h.pl/wiecej.php?id=zt-969>.
8. Ponomarenko, V.S., Minukhin, S.V., & Znakhur, S.V. (2013). *Teoriia ta praktyka modeliuвання biznes-protsesiv [Theory and practice of business process modeling]*. KhNEU.
9. Vorobets, S. Y., Kichor, V. P., & Myshchysyn, O. L. (2016). Formalizovanyi opys biznes-modeli yak osnova stvorennia efektyvnoi systemy tsilovoho upravlinnia pidpriemstvom [Formalized description of the business model as a basis for an effective system of targeted business management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriia: Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of economics and management*, (847), 198-204. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_32.
10. Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Organizowanie dzialalnosci przedsiebiorstwa [Organization of company activities]. In: Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarzadzania: teoria i cwiczenia – Fundamentals of management: Theory and exercises*. Nieoczywiste-imprint GAB Media. https://zakrzewskabelawska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja_PODR_7c.pdf.
11. Verba, V. A. (2009). Konsaltingovy produkt i konsaltingova posluha: semyantychna identyfikatsiia [Consulting and product consulting services: semantic identification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 5(140), 38–42. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf.
12. APQC's Process Classification Framework (PCF). (n.d.). <https://www.apqc.org/process-frameworks>.

Отримано 23.11.2023

UDC 658.51:005.572

Inha Syvytska

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Marketing and Business Analytics

Vasyl' Stus Donetsk National University (Vinnytsia, Ukraine)

E-mail: sivitska@donnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6528-8397>**THE METHOD OF FORMALIZING BUSINESS PROCESSES
IN CONSULTING**

In conditions of growing competition and economic instability, the key element of effective operation for any organization is the ability to constantly develop, implement new technologies, and quickly adapt. As a result, many companies require expert assistance in identifying organizational problems, developing, and implementing ways to solve them. This underscores the increasing role of consulting as a leading institution in the economy and as a tool for ensuring the viability of enterprises.

This article is dedicated to exploring the theoretical foundations and peculiarities of using formalization methods to improve business processes in consulting company activities. The essence of the main concepts is defined, and an analysis of the characteristics and scope of using descriptive, logical, symbolic, and mathematical formalization methods is conducted. The material from scientific works of domestic and foreign authors regarding the purpose and directions of formalization application in organizational management is summarized. The role of formalization methods in implementing a process approach as the primary tool for designing, documenting, measuring, monitoring, and controlling business processes is justified.

The nature of management consulting is characterized as an intra-organizational system for ensuring management efficiency, as well as a separate type of economic activity. The use of formalization methods in consulting is considered both as a consulting tool in projects to improve the business processes of client organizations and as a way to increase the effectiveness of management decisions within the consulting company itself.

Based on the Process Classification Framework proposed by APQC, a structure of business processes for a consulting company is suggested, and the characteristics and advantages of using formalization methods to improve them are described. The concept of business process consistency is proposed to characterize the property of its reproducibility with the provision of stable identity of results. It is noted that an important factor in achieving business process consistency is training personnel in both "reading" formalized procedure descriptions and the corresponding skills for their execution.

Keywords: *formalization, formalization method, process approach, business process, business process modeling, management consulting, consulting company, business process consistency.*

Fig.: 1. Table: 2. References: 12.