

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КЛЕНІН О.В.

**ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО
КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Маріуполь
2016

УДК 658.5.01
ББК 65.301.551
К 48

Рекомендовано до друку Вченою радою ДВНЗ
«Приазовський державний технічний університет»
(протокол № 5 від 27.10.2016 р.)

Рецензенти:

Волошин В.С. – доктор технічних наук, професор, ректор ДВНЗ
«Приазовського державного технічного університету»;

Виноградова О.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач
кафедри маркетингу Державного університету телекомунікацій;

Мальчик М.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
маркетингу Рівненського національного технічного університету.

Кленін О.В.

К 48 Теорія, методологія та практика стратегічного консалтингу в системі
управління інноваційним розвитком промислових підприємств :
монографія / О. В. Кленін. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – 309 с.
ISBN 978-966-604-187-9

У монографії досліджено детермінанти трансформації стратегічного консалтингу на міжнародному та вітчизняному ринку, визначено чинники впливу прискорення цих процесів на інноваційну активність промислових підприємств та соціально-економічний розвиток країни. На базі обґрунтованих концептуальних підходів сформовано методологічні аспекти управління консалтинговою діяльністю з позицій цінностей, що стало підставою для розробки авторської бізнес-моделі стратегічного консалтингу. Доведено ефективність стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком.

Рекомендовано фахівцям та практикам з управління консалтинговими компаніями та підприємствами, а також викладачам, студентам і аспірантам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 658.5.01
ББК 65.301.551

© О. В. Кленін, 2016
© ДВНЗ «ПДТУ», 2016

ISBN 978-966-604-187-9

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Структурна трансформація консалтингу у світовому господарстві.....	8
1.2 Тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг	21
1.3 Становлення консалтингу в системі стратегічного управління підприємств України.....	36
Висновки до розділу 1	61
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	63
2.1 Особливості формування стратегічного консалтингу як окремого напрямку в Україні.....	63
2.2 Стратегічний консалтинг як наукова парадигма та підприємницька діяльність	86
2.3 Послуги стратегічного консалтингу як продукт інноваційного розвитку.....	102
Висновки до розділу 2	111
РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ АКТИВІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	114
3.1 Інституційні засади консалтингу у складі національної інноваційної системи	114
3.2 Дослідження чинників впливу прискорення трансформаційних процесів в консалтинговій діяльності.....	136
3.3 Формування потенціалу стратегічного консалтингу в Україні як активної складової інноваційної інфраструктури.....	151
Висновки до розділу 3	165
РОЗДІЛ 4. СИНТЕЗ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	167
4.1 Стратегічний консалтинг в системі управління інноваційним розвитком підприємства з позиції ресурсного підходу	167
4.2 Методологічні аспекти вартісно-орієнтованого та ресурсно-орієнтованого підходів до управління в стратегічному консалтингу з позиції цінності.....	183
4.3 Бізнес-модель стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком.....	200
Висновки до розділу 4	213

РОЗДІЛ 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	215
5.1 Пріоритетні напрями стратегічного консалтингу в системі управління розвитком підприємства.....	215
5.2 Критерії і показники ефективності стратегічного консультування.....	232
5.3 Оцінка ефективності консалтингових послуг в системі управління розвитком підприємства.....	254
Висновки до розділу 5	274
ВИСНОВКИ.....	276
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	280

ВСТУП

В існуючих умовах загострення конкурентної боротьби підприємства прагнуть до збільшення своїх прибутків, що потребує використання відповідних механізмів та інструментів стратегічної орієнтації, а також методів, здатних налагодити процес ефективного виробництва та управління. Світова практика підтверджує затребуваність та дієвість консалтингових послуг у вирішенні проблем формування та розвитку інноваційної інфраструктури в економіці розвинених країн. Поява стратегічного консалтингу на міжнародному ринку консалтингових послуг пов'язана з необхідністю забезпечити допомогу менеджменту компаній у процесі визначення довгострокових напрямів їх розвитку, що вимагає входження на ринок послуг нових технологій та методів управління, які мають відповідне теоретико-методологічне підґрунтя та практичний позитивний досвід. Це доводить актуальність питань становлення стратегічного консалтингу в Україні як важеля інноваційного розвитку промислових підприємств.

Концептуальну базу теоретичних та прикладних аспектів консультування заклали такі видатні вчені, як: П. Блок, Р. Джентл, М. Кубр, К. Макхем, М. Фербер, Г. Хенцлер та ін. Методологічні засади консалтингу та консалтингової діяльності були предметом дослідження вітчизняних науковців: О. Анісімова, Б. Андрушків, М. Белопольський, М. Васильків, В. Воронкова, Н. Грищенко, С. Гуткевич, О. Довгий, С. Дунда, Л. Жилінська, В. Капильцова, О. Кацедан, С. Козаченко, А. Краснейчук, Т. Курган, Т. Мишалова, В. Турко, А. Якунічева та ін. Розробці теоретико-методичних і прикладних аспектів консультування присвятили свої праці закордонні вчені В. Алешнікова, Е. Бейч, А. Блинов, А.Блюмин, Д. Гейбл, А.Громов, С. Делюкін, В. Зарянін, О. Камеліна, Г. Ліппіт, Г. Маринко, С. Мартін, К. Меррон, А. Посадський, Й.Пригожин, В. Рапопорт, О.Ткаченко, А. Тікомірова, Д. Токменінова, Ф. Уікхем Е.Уткін, В. Ярмиш та ін. Значний внесок у формування інноваційних засад консалтингового процесу зробили Р.Вдовиченко, В. Верба, Л. Грейнер, Б. Жаліло, В.Новицький, О. Трофімова, М. Кіппінг, О.Марченко, Р.Метцгер, К. Рзаєв, Ф. Уикхэм, М. Федик, М. Шарко, Э. Шейн та ін. Особливості становлення та розвитку стратегічного консалтингу розглядалися у працях В. Кумара, А. Саймона, Н.Кімбердея, О.Ястремської та ін.

Разом з тим, незважаючи на значні науково-методологічні та практичні здобутки в області консалтингу, ряд питань залишається у дискусійному полі. Подальшого дослідження потребують питання, що пов'язані з формуванням та практичною реалізацією концептуальних підходів щодо стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Метою роботи є теоретичне, методологічне та прикладне обґрунтування розробки концепції стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промисловими підприємствами для покращення

показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначено наступні завдання:

- дослідити структурну трансформацію консалтингу у світовому господарстві та тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг;

- узагальнити понятійно-категорійний апарат з теорії становлення і змісту стратегічного консалтингу та обґрунтувати теоретичні підходи до управління ним;

- дослідити особливості формування стратегічного консалтингу як окремого напрямку на вітчизняному ринку послуг;

- виявити інструменти управління стратегічного консалтингу та опрацювати його зміст за напрямками наукової та підприємницької діяльності;

- довести належність послуг стратегічного консалтингу до продуктів інноваційного розвитку та дослідити основні риси консалтингових послуг;

- охарактеризувати інституційні аспекти консалтингу у складі Національної інноваційної системи та дослідити чинники впливу прискорення трансформаційних процесів в консалтинговій діяльності;

- запропонувати створення інституту консалтингу на вітчизняному ринку послуг та види предметної класифікації стратегічного консалтингу;

- дослідити методологічні аспекти вартісно-орієнтованого та ресурсно-орієнтованого підходів до управління в стратегічному консалтингу з позицій цінності;

- запропонувати новий погляд на синтез концептуальних підходів щодо розробки бізнес-моделі стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком;

- розробити організаційно-економічний механізм реалізації послуг стратегічного консалтингу та обґрунтувати його практичне використання;

- запропонувати новий механізм оцінки діяльності стратегічного консалтингу з урахуванням інтелектуального та фінансового потенціалів;

- провести оцінку діяльності стратегічного консалтингу в рамках інтелектуального та фінансового потенціалів відповідно до критеріїв їх оцінювання;

- здійснити оцінку ефективності діяльності стратегічного консалтингу за сформованими критеріями.

Об'єктом дослідження виступають процеси консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Предмет дослідження це сукупність теоретичних, методологічних та прикладних засад стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань консалтингу, управлінського консультування, стратегічного управління, інтелектуального капіталу, управління інноваційним розвитком підприємств, НІС та нормативно-правова

база України (накази Президента України, законодавчі акти Верховної ради України, Постанови Кабінету Міністрів України).

У ході дослідження використано сукупність загальнонаукових методів: історичний – у ході огляду еволюції наукових поглядів на стан та зміст стратегічного консалтингу; діалектичний, теоретичного узагальнення – дозволили виявити закономірності, особливості трактувань основних понять стратегічного консалтингу в СУІР; абстрактно-логічний, системного та процесного аналізу – у ході оцінки інструментів, методів стратегій управління, а також у процесі дослідження світового досвіду консалтингової діяльності; статистично-економічний, що дозволило здійснити аналіз соціально-економічного розвитку та інноваційної активності; методи аналізу, синтезу, дедукції – для обґрунтування доцільності підходів щодо управління консалтинговими компаніями у межах ресурсної концепції; метод ієрархій та пріоритетів – у процесі оцінки інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу; економіко-математичне моделювання та прогнозування – у ході оцінювання ефективності діяльності стратегічного консалтингу та його фінансового потенціалу.

Інформаційною основою дослідження стали фінансово-економічна звітність підприємств; дані Державного комітету статистики України, статистична база Євростату, рейтингові дослідження міжнародного рівня, результати досліджень Інституту економіки промисловості НАН України в області консалтингу та особистих досліджень автора, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурсів.

РОЗДІЛ 1

ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Структурна трансформація консалтингу у світовому господарстві

Відомо, що причини стійких глобалізаційних змін та перетворень пов'язані з міжнародним трансфером технологій й розвитком науково-технічного прогресу. В даних умовах актуальним стає інтелектуалізація важливих факторів виробництва. Тобто імперативом економічного зростання суб'єктів господарювання визначено, у першу чергу, вирішення соціально-економічних задач, які направлені на підвищення якості життя за рахунок впровадження наукових досягнень та розробок. В сучасних обставинах це можливо за допомогою збалансованого управління ресурсним потенціалом та ступенем інтеграції.

У ХХІ столітті у багатьох країнах світу вирішення проблем економічного зростання забезпечується якістю менеджменту, генеруванням нових знань та їх трансферу в діяльність підприємств. Дійсно, готовність підприємства до впровадження інноваційних технологій відбувається завдяки інтелектуальним здібностям менеджерів, рівнем їх практичних навичок, які формують основу інтелектуального потенціалу. Формування механізму з підтримки цього потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств пов'язують з консалтинговою діяльністю.

1. Відправною точкою консалтингу вважають початок ХХ століття. Становлення та розвиток світової промисловості зумовили виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом набули риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. За таких умов інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки [1]. Саме тоді з'явилися перші консультанти: Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл, роботи яких в галузі наукової організації праці та ефективності виробництва принесли їм світове визнання.

Створення в розвинених країнах консалтингу як окремого виду бізнесу було пов'язано у першу чергу з бажанням успішних менеджерів надавати практичні пропозиції іншим компаніям. Одним із перших видів консалтингових послуг були послуги професійних менеджерів з юридичних питань. У той же час, Фредерик Тейлор є яскравим прикладом, з невеликого числа професійних консультантів, який пропонував рекомендації з теорії управління в галузі економічних наук.

Хоча, консалтингові послуги беруть початок саме з послуг професійних менеджерів з юридичних питань, Фредерик Тейлор є яскравим прикладом, з невеликого числа професійних консультантів, який пропонував рекомендації не у юридичній площині, а з теорії управління в галузі економічних наук. Перша фірма

по менеджменту-консалтингу – Business Research Services (Служба досліджень бізнесу) була створена в 1914 р. в Чикаго. У 20-30 х рр. ХХ ст. такі фірми поширилися в Європі, в 40-50-х рр. ХХ ст. – в інших регіонах світу (Азія, Африка, Латинська Америка). Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. ХХ ст., що мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури. Виникнення консалтингу у цей період пов'язують з відродженням економіки у післявоєнний період, особливо це стосується таких галузей як будівництво, промисловість, торгівля та фінанси.

Консалтинг початку ХХІ ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування по економіці та управлінню в більшості країн світу виступає як окремий сектор послуг [2].

Друга хвиля інноваційних ідей у сфері консалтингу була пов'язана з необхідністю обґрунтування способу формування альтернатив, фокусу стратегічного вибору та технологій досягнення конкурентних переваг. Запропоновані у 90-х р. минулого століття стратегічні концепції ключових компетенцій Г. Хамела і К. Прахалада (Harvard/Michigan), утримання покупців Ф. Рейчелда (Bain & Company), скорочення часу циклу Д. Столку (BCG), міграції цінності А. Сливоцького (Mercer Management Consulting), економічної доданої вартості Д. Стюарта (Stern Stewart) утворили революційні зміни у принципах прийняття управлінських рішень і зміцнили фундамент теорії стратегічного менеджменту.

Важливу роль у диверсифікації консалтингової діяльності відіграла Всесвітня конференція консультантів з управління, що відбулася у травні 1987 р. в Парижі. У ній взяли участь консультанти з 231 консалтингової фірми з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії та Філіппін. Ця конференція відкрила нову еру розвитку консалтингу [3]. Для багатьох галузеутворюючих компаній в різних сегментах світового ринку, таких як нафтогазова галузь, металургія, банківський сектор і інших, послуги консультантів стають невід'ємною частиною вкладу в успішне ведення бізнесу. У більшості випадків консультанти охоплюють весь спектр завдань, наданих клієнтами та допомагають в усуненні всіх можливих проблем з оптимізації бізнес-процесів, організаційної трансформації, стратегічного управління та планування тощо.

Для глибокого розуміння трансформації консалтингу в системі управління підприємствами у глобальному просторі спочатку слід проаналізувати світовий ринок консалтингу та оцінити ефективність найбільш дієвих його компаній. У другу чергу, розглянути питання інструментів

консалтингу та виявити найбільш затребувані з них в управлінні підприємств за регіонами світового ринку.

Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм [4]:

1. Європейська федерація асоціацій з економіки і управління (ФЕАКО). Вона була заснована в 1960 р. в Парижі, а в 1991 р. її штаб-квартира була перенесена в Брюссель. У даний час членами ФЕАКО є 25 національних асоціацій країн Європи (по одній від кожної країни, в тому числі 17 – з країн Західної Європи і 8 – з країн Центральної та Східної Європи). Асоціації-члени ФЕАКО включають 1200 консалтингових фірм, які налічують понад 12 000 консультантів.

2. Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (АМКФ). Вона заснована в 1929 р. і є найстарішою в світі консалтинговою асоціацією. Будучи спочатку національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), в середині 1990-х рр. вона де-факто позначила себе як міжнародну асоціацію, додавши в свою назву підзаголовок "Всесвітня асоціація консалтингових фірм". На відміну від ФЕАКО АМКФ поки не міжнаціональне, а транснаціональне об'єднання, так як її міжнародний статус ґрунтуються на тому, що членами цієї організації є найбільші американські консалтингові фірми, які мають філії практично у всіх регіонах світу.

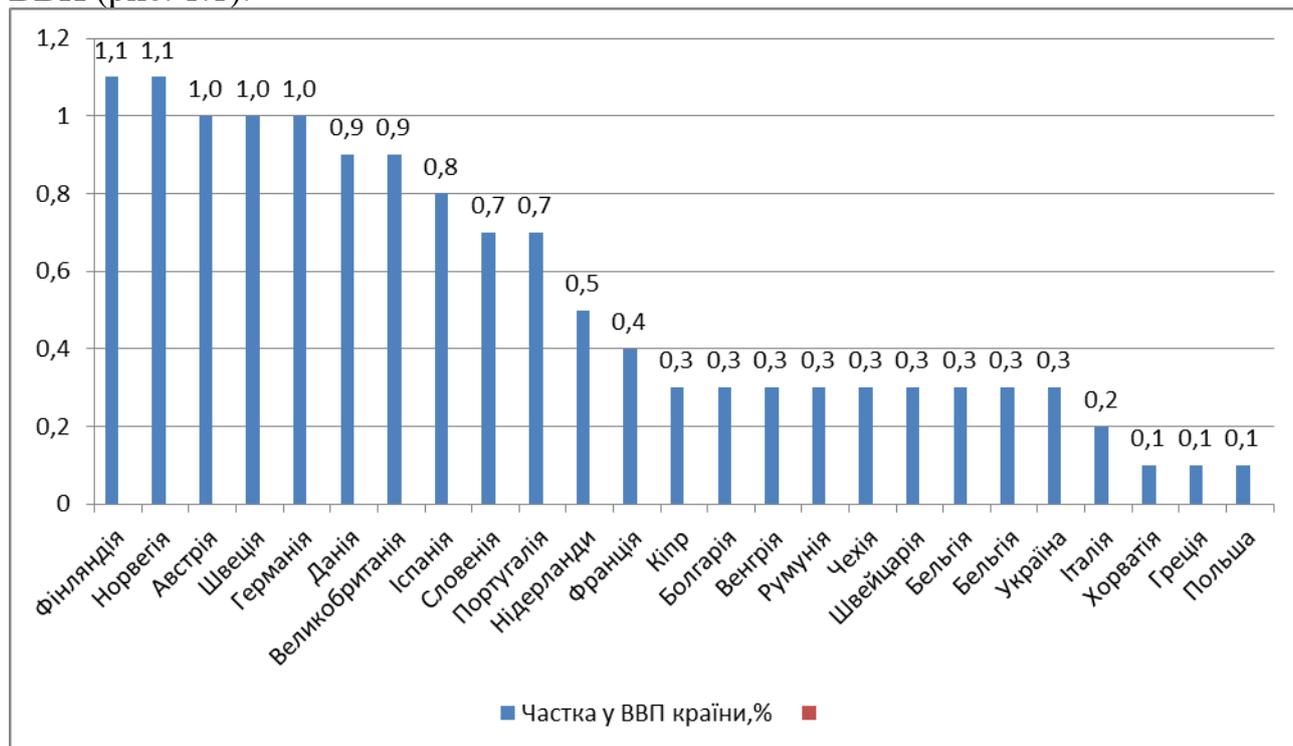
Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, в які консультанти включаються поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами і т.д. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (АМА), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NOH-REN) [5].

Світовий консалтинг практично не має чітких кордонів, експансія міжнародних корпорацій супроводжувалася захопленням товарних та фінансових ринків. Поширеними напрямками розвитку консалтингового ринку будь-якої країни є поєднання роботи вітчизняних консалтингових компаній з міжнародними, що обслуговують транснаціональні корпорації та вводять їх на ринок як стратегічних партнерів.

Вченими досліджено, що доходи світового ринку консалтингових послуг (у тому числі HR, IT, стратегія, управління операціями та бізнес-консультаційні послуги) складали близько 391 млрд. дол. в 2012 р. Це являє собою досить значне зростання у порівнянні з величиною 366 млрд. дол. у 2011 р. році, тобто приріст майже на 6,83 % [6]. Зростаюча глобалізація бізнесу і галузі в цілому неминуче призвела до глобалізації провідних консалтингових компаній. Основні консультанти працюють в офісах у найбільш важливих бізнес-центрах Європи та Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також Північної і Південної Америки. Багато хто працює по всьому світу і має багатонаціональну базу співробітників, які володіють багатьма мовами. Глобалізація призвела до зростання кількості консалтингових фірм. Транснаціональні компанії зі штаб-

квартирами в США та інших країнах продовжують відкривати офіси і дослідницькі центри в інших країнах [7, с. 18—23].

За даними експертів в сферу консалтингу в світі залучено близько 900 тисяч чоловік [8]. Тут щорічно проводиться послуг на суму понад 150 млрд. дол. У галузі управлінського консалтингу в світі, без обліку України, зайнято приблизно від 180 тисяч до 320 тисяч професіоналів. Обсяг послуг, проданих у цій галузі в 1994 р., становив близько 34 млрд. дол., в 1995 р. – близько 50 млрд. дол., в 1999 р. – близько 80, в 2006 р. – близько 110, а в 2011 р. – 145. Причому консалтингові послуги займають в деяких країнах світу більше 1% ВВП (рис. 1.1).



Риснок 1.1 – Частка консалтингових послуг у ВВП різних країн світу [8]

умовах сьогодення, після 2014 року на консалтингових послугах спеціалізуються близько 1800 провідних компаній, які різняться за обсягами послуг та численністю персоналу. Причому, враховуючі наведені критерії, близько 50 консалтингових компаній відносять до великих, майже 200 характеризуються як середні, а останні відносяться до дрібних. Це стало умовою до розподілу консалтингових компаній на світовому ринку, зокрема, 66% на цьому ринку охоплено послугами великих компаній, 25% обслуговують середні компанії, а остання частка у 9 % належить дрібним фірмам.

Зважаючи на величезну кількість компаній на глобальному ринку і напрямків діяльності, не існує єдиного правильного підходу до угруповання компаній в сфері управлінського консалтингу. Вченими була здійснена спроба систематизації та структурування основних напрямків діяльності консалтингових компаній виходячи з розміру займаного ринку [9]:

1) Елітні компанії в сфері управлінського консалтингу. У цю групу входять найвідоміші в світі управлінського консалтингу фірми. Вони

займаються практично всіма видами управлінського консалтингу, але найбільш сильними їх сторонами є надання консультаційних послуг в області корпоративної стратегії і стратегічного планування, маркетингу та управління виробничими процесами. Компанії, що входять до цієї групи, є найбільш шанованими в світі управлінського консалтингу. Їхніми клієнтами традиційно є керівники найбільших корпорацій, більшість з яких можна знайти в списку FORTUNE 500, або аналогічні за масштабами діяльності національні компанії.

2) Компанії, асоційовані з «Великою четвіркою». Компанії, що входять до цієї групи, є незалежними або внутрішніми підрозділами компаній «Великої четвірки», до складу якої входять PricewaterHouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International. Ці компанії займають домінуюче становище в сфері аудиту та надання фінансових послуг. Вони мають величезний досвід і можливості, які характеризуються розвиненими інформаційними системами, системами управління та накопичення знань (knowledge management systems), мають більше число консультантів, ніж компанії, що входять в попередню групу, і мають більш складну організаційну структуру. За даними Kennedy Information Group, доходи цих чотирьох компаній за 2011 р. оцінюються у 155 млрд дол., а кількість співробітників перевищує 700 000 чоловік [8]. Фірми, що входять у цю групу, надають широкий вибір послуг як в області стратегічного планування, так і в сфері інформаційних технологій, електронної комерції та управління персоналом.

2. Невеликі і / або вузькоспеціалізовані фірми. Серед усього різноманіття консалтингових фірм існують вузькоспеціалізовані, сфера діяльності яких пов'язана з певними галузями або видом послуг. Ще однією їх особливістю є невелика кількість консультантів, яка рідко перевищує 500-600 осіб, хоча компанії здійснюють свою діяльність у багатьох країнах. Внаслідок цього для хороших фахівців дані фірми пропонують відмінні кар'єрні перспективи в областях своєї спеціалізації. Плюсом є і те, що вони дозволяють консультантам підвищувати свою кваліфікацію в обраній ними галузі та сфері діяльності. Прикладом подібних фірм є Advisory Board Company і APM (в сфері охорони здоров'я і медичного обслуговування), Corporate Executive Board (в області галузевих досліджень – cross-company research), CSC Planmetrics (в сфері енергетики і комунального господарства), Cluster Consulting (в сфері телекомунікацій та інформаційних технологій), Marakon Associates і Vertex Partners, Roland Berger & Partners (в сфері стратегічного та оперативного планування), Mitchell Madison Group і Oliver Wyman (в секторі фінансових послуг), PRTM (в сфері високих технологій), Strategic Decisions Group (прийняття і аналіз рішень – decision analysis) [10].

Дослідницька компанія Vault щорічно складає рейтинг світових консалтингових компаній, які є найкращими місцями для роботи. До лідерів роботодавців у 2013 р. увійшли ряд компаній, з яких: на першому місці – Bain & Company, на другому — McKinsey & Company і завершує трійку лідерів — The Boston Consulting Group, Inc. Компанії, які перебувають у цьому списку, є ключовими гравцями на світовому ринку консалтингових послуг [11].

Компанії «Великої Четвірки» – PwC, Deloitte, Ernst&Young, KPMG у продовж тривалого періоду займають найвищі місця за сукупними доходами серед консалтингових компаній на світовому ринку. Вони працюють та надають різні консультаційні послуги, починаючи з аудиторських, закінчуючи бізнес-консалтингом та ІТ-консалтингом. Основні показники ефективності Компаній «Великої четвірки» за період 2009 – 2015 рр. представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна оцінка ефективності діяльності Компанії «Великої четвірки» у 2015 р. відносно 2009 р.

Компанія	2009 рік		2015 рік		Темп росту	
	Дохід, млрд. дол. США	Кількість співробітників, осіб	Дохід, млрд. дол. США	Кількість співробітників, тис. осіб	Дохід, %	Кількість співробітників, %
PricewaterhouseCoopers	26,2	163,5	35,4	208,1	135,1	127,3
Deloitte Touche Tohmatsu	26,1	169	35,2	225,4	134,9	133,4
Ernst & Young	21,4	135	28,7	212	134,1	157,0
KPMG	20,1	137	24,4	173,9	121,4	126,9

Розроблено автором за джерелами [12-15].

За результатами оцінки з'ясувалося, що доходи всесвітніх компаній Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, Ernst&Young, KPMG мають позитивну динаміку протягом останніх шести років. За аналізований період 2009 – 2015 рр. темп росту доходів PricewaterhouseCoopers склав 135%, Deloitte та Ernst&Young збільшили свої прибутки на 34,9%, а KPMG зросла у доходах на 21,4%. Позитивна динаміка темпу росту компаній «Великої Четвірки» у процесі аналізованого періоду дає підстави підвищувати ціни на свої послуги, відносно інших компаній. Так за міжнародною практикою вони можуть дозволити стягувати зі своїх клієнтів від 300 тис. дол. США до 1 млн дол. США на щомісячних платежах, виставляючи рахунки за топ-консультантів по 5 тис. дол. США плюс щоденні витрати, а консультанти асоційованих компаній отримують близько 1,5 тис. дол. США

Річний дохід PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG складає мільярди доларів, тому консультанти можуть дозволити отримувати від 200 тис. дол. США до 500 тис. дол. США або навіть і більше щорічно. Тобто, можна припустити, що темпи приросту продажів на світовому ринку консалтингових послуг щорічно коливаються в межах від 10% до 30%, навіть в умовах кризових періодів. Консалтингова галузь набирає стрімкі обороти за потребами попиту на консалтингові послуги. Свідченням цього є наявні показники розвитку цієї галузі. Так потреба у фахівцях-консультантах постійно зростає: найвищі темпи росту Ernst & Young складають 157%, в інших компаніях «Великої четвірки» ця межа коливається від 127% до 133%.

У розквіт глобалізаційних процесів, консалтинг отримав настільки широке поширення, що в США на кожні 100 керуючих у промисловості приходився 1 консультант. З'явився термін «консультантоозброєність», який визначається відношенням загального числа жителів країни до числа консультантів [3].

Недоліком в консалтинговій галузі є відсутність індустріальних методів підготовки самих консультантів, які як правило здійснюються в процесі роботи або в рамках «внутрішньофірмового навчання». Тому у рамках розвитку ринку консалтингу вкладаються значні кошти в освіту консультантів з метою формування висококваліфікованих кадрів у сфері консультування. Так, наприклад, Індія та Китай вкладають значні кошти в їх власну систему вищої освіти з метою відповідати якості світового рівня МВА. Багато азіатських країн вже домоглися відмінних успіхів у цій області, в у їх числі Корея, Сінгапур, Тайвань і Японія [16, с. 24 – 25].

Отже, ринок консультаційних послуг характеризується як сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками і споживачами послуг, пов'язаними з процесом їх купівлі-продажу. За даними Американської асоціації менеджмент-консультантів (AMCE) у розвинених країнах 45% компаній регулярно користуються послугами зовнішніх консультантів [17], а понад 70 % компаній для посилення якості та ефективності управління використовують внутрішніх консультантів [18]. Проте, всі консультанти у своїй діяльності користуються консалтинговими інструментами, які відносно товарів, мають життєвий цикл обмежений у часі.

Управлінські технології та інструменти традиційно групують за предметнофункціональними сферами, зокрема: стратегічний, операційний, кадровий, фінансовий, маркетинговий та інформаційний консалтинг. Відома дослідницька агенція Kennedy Information поділяє послуги з консультування за критерієм функціональної спеціалізації, об'єднуючи їх у п'ять груп: а) розроблення та реалізація стратегії; б) інформаційні технології; в) управління персоналом; г) операційний менеджмент; д) бізнес-консультування [8].

Міжнародна компанія Bain & Company, починаючи з 1993 року опитує керівників по всьому світу про ефективні інструменти управління, які вони використовують. Мета цих досліджень пов'язана з обробкою інформації щодо ідентифікації та інтеграції інструментів управління, які дозволять поліпшити підсумкові результати і сприяти розвитку, а також зрозуміти, яким чином керівники світових компаній розглядають свої стратегічні завдання і пріоритети. У своїх дослідженнях Bain & Company орієнтується на 25 управлінських інструментів, список яких постійно відточується та змінюється з метою систематичного відстеження ефективних засобів управління кожного року. Так в останньому, 15-е обстеження, компанія Bain & Company збрала базу даних з більш ніж 13 000 респондентів з понад 70 країн Північної Америки, Європи, Азії, Африки, Близького Сходу і Латинської Америки [19]. Порівняння рейтингу популярності управлінських інструментів у світовій практиці менеджменту наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння рейтингу популярності управлінських інструментів у світовій практиці менеджменту за період 2000–2014 рр.

Управлінські інструменти	Роки				
	2000	2006	2010	2012	2014
Ранг					
Стратегічне планування (Strategic Planning)	1	1	2	1	4
Місія і візія (Mission and Vision Statements)	2	5	3	10	7
Бенчмаркінг (Benchmarking)	3	4	1	4	2
Аутсорсинг (Outsourcing)	4	7	5	7	5
Управління відносинами із клієнтами	5				
Стратегії розвитку (Grow Strategies)	6				
Стратегічні альянси (Strategic Alliances)	7		9		
Плата за ефективність (Pay-for-Performance)	8				
Сегментація клієнтів (Customer Segmentation)	9	3			
Управління компетенціями (Core Competencies)	10	6	8	6	
Система управління (Customer Relationship Management)		2	4	2	1
Реінжиніринг (Business process reengineering)		8			
Сценарій резервного планування (Scenario Contingency Planing)		9			
Управління знаннями (Knowledge Management)		10			
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)			6	5	6
Управління змінами (Change Management)			7	8	9
Сегментація клієнтів (Customer Segmentation)			10		10
Залучення співробітників в (Employee Engagement Surveys)				3	3
Система управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management)				9	8

Побудовано автором за джерелом [19]

Аналіз даних таблиці дає підстави вважати, що нестабільна динаміка затребуваності того чи іншого інструменту пов'язана зі змінами, які відбуваються у світовому економічному просторі. Так, після 2000 р., виявилось,

що поряд з існуючими інструментами з'явилися: реінжиніринг, сценарій резервного планування, управління знаннями.

У 2010 році список ефективних управлінських інструментів поповнився такими, як система збалансованих показників, управління змінами, сегментація клієнтів. За останній період 2012 – 2014 рр. виникла потреба у залученні співробітників в обстеженні (управління) та впровадження системи управління ланцюгами поставок.

Однак, не зважаючи на постійний щорічний відбір найпопулярніших управлінських інструментів за аналізом даних, які проводить компанія Bain & Company, універсальними інструментами протягом 2000 – 2014 рр. залишилися: 1) стратегічне планування; 2) бенчмаркінг; 3) місія і візія; 4) аутсорсинг; 5) управління компетенціями та 6) система управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM-система. Наведені інструменти, використовуються у консультуванні з метою зміцнення конкурентних позицій підприємств на міжнародному ринку (рис.1.2).

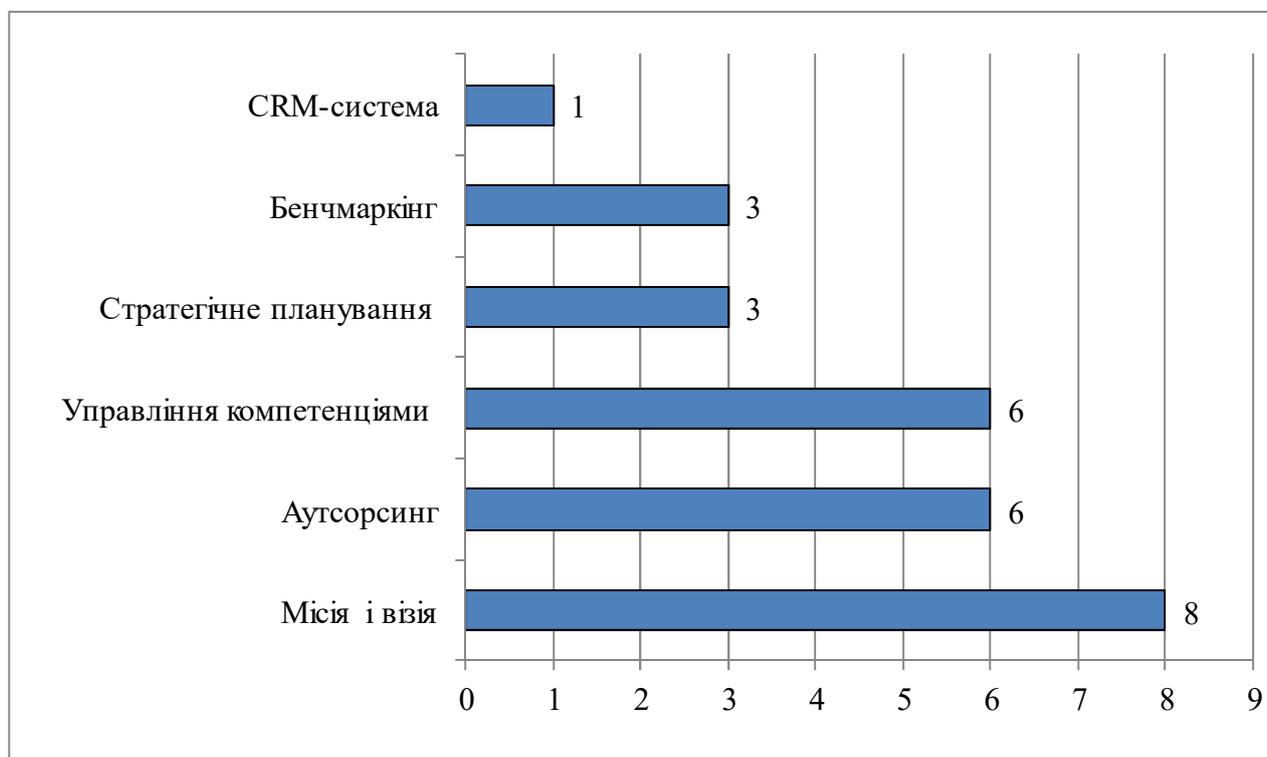


Рисунок 1.2 – Рейтинг популярності універсальних управлінських інструментів за рангом у період 2013-2014рр. у світовій практиці менеджмент консалтингу (побудовано автором)

У процесі аналізу даних, які надали Bain & Company керівники міжнародного бізнесу з 10 країн, було проведене угруповання, в процесі якого виявлено чотири регіони Північна Америка (США та Канада); Європа, Близький Схід і Африка (Франція, Німеччина, Іспанія і Великобританія); Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Китай і Індія); Латинська Америка (Мексика і Бразилія). Рейтинг управлінських інструментів по регіонам, а також їх затребуваність представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Найбільш часто використовувані інструменти за міжнародними регіонами та відсоток їх задоволення

Інструменти	Global	N. America (Північна Америка)		ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка)		АРАК (Азіатсько-Тихоокеанського регіон)		L. America (Латинська Америка)	
	2014	Частота	Задоволення, %	Частота	Задоволення, %	Частота	Задоволення, %	Частота	Задоволення, %
Система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management)	1	4	48	1	50	2	48	4	38
Бенчмаркінг (Benchmarking)	2	2	50	1	50	інше	29	2	42
Залучення співробітників в обстеження (Employee Engagement Surveys)	2	1	55	5	41	8	38	9	31
Стратегічне планування (Strategic Planning)	2	2	50	9	31	5	42	1	52
Аутсорсинг (Outsourcing)	5	6	42	3	44	5	42	9	31
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	6	7	39	3	44	інше	28	3	39
Місія і візія (Mission and Vision Statements)	6	5	45	8	37	-	27	5	36
Система управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management)	8	7	39	10	30	2	48	інше	24
Управління змінами (Change Management)	9	9	37	6	39	інше	24	9	31
Сегментація клієнтів (Customer Segmentation)	10	інше	22	6	39	інше	31	7	34

Побудовано автором за джерелом [19]

Аналіз даних вищенаведеної таблиці дозволяє стверджувати, що система управління взаємовідносинами консультантів з клієнтами є інструментом № 1 з високим рейтингом в країнах Європи, Китаю та Індії. У перевагах задоволення інструменти значно варіюються від регіону до регіону. Так, у визначеному році, виділено виражений розкол між північноамериканськими компаніями, які в основному віддають перевагу традиційним інструментам, а також інструменти нових шкіл управління китайських та індійських компаній, які вони широко використовують. Такі зміни у глобальному економічному зростанні характеризувалися головним пріоритетом 2015 р. щодо збільшення доходів з подальшим підвищенням рентабельності і скороченням витрат.

Процес глобалізації протягом останніх декад приводить до змін у бізнес-середовищі, багато з них комплексні і незалежні одне від одного, що призводить не тільки до змін в пріоритетах відносно стратегічних елементів в традиційному стратегічному консалтингу, але й веде до нових шляхів сприйняття динамічних якостей конкуренції. Виділяють такі зміни [20]:

- зростання нестабільності позицій на ринку, які підривають положення щодо часу дії та цінності системи переваг;
- всюдоступність інформації, що порушує положення щодо переваги з приводу власності на інформацію;
- нечіткість меж бізнесу та галузей, що вимагає перехід фокусу аналізу від компанії до бізнес систем;
- зростання ролі соціального і екологічного середовища, що ускладнює процес вибору стратегій для компаній;
- зміни в організаційній структурі, культурі та цінностях, що приводить не тільки до більшої мобільності персоналу, але й зменшенню захищеності і мотивацію працівників, що ускладнило компаніям можливість отримати креативність і ентузіазм від робітників в досягненні цілей компанії.

Під впливом економічних змін відбуваються перетворення, у ході яких класичні погляди на впровадження та використання управлінських інструментів в консалтинговій діяльності переглядаються з визначенням значимих переваг:

1) адаптивна перевага, яка розкриває нові можливості управління. Консультант повинен розуміти непередбачуваність сучасного бізнес-середовища і обмеженість дедуктивного аналізу. Тому потрібно розвивати такі організаційні умови, за яких можна буде реалізовувати нові підходи до виникаючих проблем. Таким чином адаптаційна перевага надає можливість реагувати, застосовуючи дедукцію разом з експериментами;

2) інформаційна перевага. Більшість компаній перенасичені об'ємами, швидкістю і багатогранністю інформації. Крім того, одна й та сама інформація доступна для всіх конкурентів одночасно, більшість приватної інформації сьогодні стає публічною. Перевага стратегічного консалтингу полягає в фокусуванні на потрібній інформації, вмінні розпізнати, зрозуміти потрібні сигнали для подальшого моделювання поведінки організації;

3) соціальна перевага. Зараз населення досить занепокоєне встановленням соціальної справедливості і захистом навколишнього середовища. Тому компанії, які на це, зважають можуть отримувати переваги. Яскравим прикладом є продукт Тойоти, гібридний автомобіль Toyota Prius. Сьогодні Тойота отримує від Toyota Prius на 20% більше прибутку, ніж від інших своїх продуктів. У той час, як компанії, що зробили ставку на позашляховики, втрачають рівень прибутків [21]. Переважна більшість керівників підприємств (74%) говорять, що інновації важливіше, ніж зниження витрат для довгострокового успіху. Тому, одним з ключових завдань для будь-якої міжнародної компанії є великий обсяг і широта трансформаційних інноваційних технологій (геноміка, нанотехнології, робототехніка, передових матеріалів, промисловості і експоненційних технологій). Вважається, що керівники міжнародних компаній можуть розглядати інновації як стратегічний інструмент для боротьби з перетвореннями і розвитком. Ці зрушення супроводжуються розвитком стратегічного консалтингу, сегмент якого сформувався у 1970-ті роки та сьогодні складає понад 40 млрд. дол. У 2010 р. сукупний розмір глобальної консалтингової індустрії оцінювався 380 млрд. дол., в якій частка стратегічного консалтингу складала 10% [8]. Аналогічна картина спостерігається на Європейському консалтинговому ринку [5].

Поява стратегічного консалтингу на міжнародному ринку консалтингових послуг пов'язана з необхідністю забезпечити допомогу менеджменту компаній у процесі оцінки конкурентного середовища та визначення напрямів їх розвитку. За аналітичними розрахунками міжнародний погляд на стратегічний консалтинг характеризує його як комплекс послуг з перетворення бізнес-ідеї в успішну стратегію бізнесу. Головне завдання сучасного стратегічного консалтингу – це допомогти клієнтам сформувати і реалізувати збалансовану, максимально легку для втілення й успішну стратегію бізнесу [22].

Перші консалтингові продукти стратегічного профілю, які з'явилися у 80-х роках минулого століття, являли собою інструменти та технології стратегічного діагностування. Відомі матриці стратегічного аналізу General Electric/McKinsey, Boston Consulting Group (компаній-лідерів стратегічного консалтингу), моделі п'яти конкурентних сил і ланцюга створення цінності (вартості) М.Портера (консультанта консалтингової компанії Monitor) розроблені як консалтингові продукти. Ці аналітичні інструменти дотепер залишаються популярними технологіями діагностування діяльності підприємств.

Традиційно стратегічне консультування розглядають як професійну діяльність консультантів зі створення консалтингових продуктів і надання послуг з підвищення комплексу управлінської діяльності зі стратегічного процесу. Внаслідок своєї поліаспектності стратегічний консалтинг складно виокремлювати в системі управлінського консультування. Головною відмінністю є предметна сфера, яка характеризує стратегічний консалтинг через перелік завдань стратегічного розвитку, що утворюють ціннісну пропозицію консалтингових компаній.

Експерти прогнозують, що вплив фінансово-економічної кризи на світову економіку значною мірою скорегував очікування фахівців щодо зростання попиту на консалтингові послуги, зокрема стратегічного профілю. Більшість компаній переглянули свої консалтингові бюджети, зосередивши увагу на питаннях операційної ефективності та оптимізації структури витрат і доходів. Тому, позитивними факторами для світової консалтингової індустрії в середньостроковій перспективі є підвищення попиту на:

1) проекти, реалізація яких приведе до зростання основних показників функціонування підприємств у досить короткий період часу за рахунок зниження витрат бізнесу та проведення організаційно-управлінських перебудов;

2) заходи з питань реструктуризації боргів підприємств за видами економічної діяльності і фінансових тренувань, особливо в галузі комерційної та промислової нерухомості;

3) напрями державного регулювання, завдяки яким формуються партнерські відносини між урядом та певними галузями економіки за видами діяльності, особливо з питань державного нагляду;

4) питання в галузі охорони навколишнього середовища, а саме такі, як викиди вуглекислого газу та енергоефективності;

5) моделі впровадження корпоративної стратегії диверсифікації, які надають спроби використання будь-яких стратегічних переваг, що пов'язані з господарським портфелем компанії та перетворення їх у конкурентні переваги.

Таким чином, перетворення консалтингу з індивідуально-професійної діяльності в індустрію пов'язано по-перше з тим, що більша частина консалтингових послуг надається не індивідуальними консультантами, а корпораціями (консалтинговими фірмами). По-друге, перехід консалтингу в окремий вид діяльності на ринку послуг провокував факт зростаючої технологізації його методології, розвиток стандартизації якості послуг і зростання матеріально-технічної оснащеності роботи консультантів особливо в країнах Північній Америці (США і Канада), Західній Європі, Японії, Австралії, Нової Зеландії та Сінгапурі.

Ґрунтуючись на проведеному порівняльному аналізі консалтингових продуктів, які пропонують відомі консалтингові компанії-лідери ринку стратегічного консалтингу, можна зробити такі висновки.

По-перше, практично всі компанії пропонують комплекс консалтингових послуг з розробки стратегії підприємств і допомоги у її впровадженні. Більшість компаній пропонують співпрацю у визначенні можливостей, розробки місії, візії, стратегічних цілей, напрямів розвитку клієнтських організацій. Вимога результативності консалтингової співпраці у сфері стратегічного консалтингу потребує активної співпраці консультантів з клієнтськими організаціями протягом всього стратегічного процесу.

По-друге, значну увагу консалтингові компанії приділяють виявленню нових можливостей за умов глобалізації, становленню інтернаціоналізації бізнесу, застосуванню інноваційних ідей, привнесених з інших сфер бізнесу.

По-третє, більшість гравців стратегічного консалтингу активно розвивають споріднені консалтингові продукти. Сьогодні багато консалтингових компаній стратегічного профілю пропонують клієнтам аналіз бізнес-портфелю та діагностику сфер діяльності, послуги у консолідації активів, бізнес-моделюванні, розробці ключових показників діяльності та системи збалансованих показників тощо.

1.2 Тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг

Сьогодні практично у всіх країнах поруч з вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації. За оцінками фахівців найбільш перспективними консалтинговими ринками є ринки Азії, Індії та Східної Європи. Проведення лідерами консалтингового бізнесу геополітичної експансії в країнах, що розвиваються, дозволяє їм додатково отримувати більше третини своїх доходів та проводити діяльність з розповсюдження інноваційних технологій. Інновації в постіндустріальній економіці стають першочерговим пріоритетом в порядку денному, як і питання трансформації технологічних інноваційних процесів від лабораторії до ринку через формування бізнес-моделі, галузей і ринків.

Європейський ринок управлінського консалтингу, поряд з північноамериканським ринком, є найбільшим сегментом світового ринку управлінського консалтингу. Поряд з північноамериканським ринком, Європейський ринок є найбільшим сегментом світового ринку консалтингу, на якому ведеться постійна робота щодо вирішення проблемних питань замовників відносно їх ефективності. Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКО) дає наступне визначення: «Управлінське консультування полягає в наданні незалежних порад та допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і (або) можливостей, рекомендацій відповідних заходів і допомогу в їх реалізації» [23].

Для отримання більш повного висновку про стан та тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг, слід провести його огляд та здійснити аналіз основних показників його розвитку. З цього приводу доцільним буде здійснити оцінку ринку консалтингу за країнами: Австрії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Греції, Ірландії, Італії, Словенії, Іспанії та Великобританії, які підібрані за європейською панеллю, яка являє собою 78% загального європейського ВВП.

За статистичними даними консалтинг в області управління за Європейською панеллю на ринку послуг протягом останніх трьох років, досяг відповідного обороту щодо зростання: в 2013 р. – 3,8%; в 2014 р. – 5,2%; у 2015 р. – 6,6% (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Темпи зростання обороту консалтингу в області управління на Європейському ринку послуг у порівнянні з темпами зростання ВВП у період 2012-2015 рр.

Країна	Оборот темпів зростання в 2013 р., %	Оборот темпів зростання в 2014 р., %	Оборот темпів зростання в 2015 р., %	Щорічний оборот CAGR* 2012-2015рр.,%	GDP ** щорічно CAGR 2012-2015рр.,%
1	2	3	4	5	6
Австрія	9,0	6,6	4,9	6,8	1,5
Фінляндія	0	5,0	5,0	3,3	1,2
Франція	0,8	2,9	5,0	2,9	1,1
Німеччина	6,3	6,3	7,5	6,7	2,4
Греція	2,8	3,1	2,0	2,6	-1,6
Ірландія	5,7	4,9	11,0	7,2	3,8
Італія	-0,3	5,7	5,3	3,9	0,2
Словенія	-2,3	-1,1	0,5	-1,0	1,8
Іспанія	3,7	-4,6	4,3	1,0	0,7
Великобританія	6,2	10,4	8,7	8,4	4,0
Європейська панель (European Panel)**	3,8	5,2	6,6	5,2	1,9

Джерело: розробки по обороту управлінського консультування – FEACO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015. [24].

* CAGR – інформаційні бюлетені «Сукупні щорічні темпи зростання».

**GDP – ВВП тенденція відноситься до номінального ВВП, тобто ВВП за ринковою ціною.

***European Panel – Європейська панель включає в себе 10 європейських країн обстеження FEACO. Ці 10 країн представляють 78% європейського ВВП

За аналізом даних, наведених в таблиці 1.4 було з'ясовано, що такі країни як Великобританія та Німеччина мають позитивні тенденція галузі на європейському рівні, але поширений характер зростання спостерігається в межах всіх наведених країни в рамках Європейської панелі, з частковим винятком Греції, Італії, Іспанії і Словенії. Оборот консалтингу в указаних країнах виріс значно більше, ніж ВВП: на 5,2 % проти прогнозу щодо зростання на 1,9 % (CAGR 2012-2015 рр.). Дана тенденція доводить вплив розвитку промисловості в європейських країнах на розвиток ринку консалтингу.

Проведений аналіз динаміки основних показників соціально-економічного розвитку доводить, що консалтинг в області управління, так як і підприємства промисловості, зіткнувся з кризою, яка пройшла Європою. Проте за статистичними даними, починаючи з 2007 року ринок консалтингу в області управління на Європейському ринку послуг виріс в середньому на 3,7 % на рік, у той час як ВВП країн Європи збільшився в середньому на 1,0 % на рік (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Динаміка оборотів консалтингу на Європейському ринку послуг та ВВП відповідно до Європейської панелі* у період 2007-2015 рр.

Рік	Динаміка оборотів консалтингових послуг		Динаміка GDP**(ВВП)	
	Індекс постійного (База 2007 =100)	Темп зростання, %	Індекс постійного (База 2007=100)	Темп зростання, %
2007	100	-	100	-
2008	107,5	7,5	99,2	-0,8
2009	102,9	-4,3	93,9	-5,3
2010	106,0	3,0	97,4	3,7
2011	112,5	6,1	100,1	2,7
2012	114,7	2,0	102,1	2,1
2013	119,3	3,8	102,8	0,6
2014	125,6	5,2	106,3	3,4
2015 (очікуваний)	134,0	6,6	108,0	1,6
CAGR 2007-2015 рр.				
2007-2015	3,7		1,0	

Джерело: розробки по обороту FEASO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015. [24].

* Європейська панель включає в себе 10 європейських країн обстеження FEASO. Ці 10 країн представляють 78% європейського ВВП.

** ВВП тенденція відноситься до номінального ВВП, тобто ВВП за ринковою ціною.

У період 2007 – 2010 рр. відбувалося значне зниження обороту консалтингових послуг у зв'язку з економічним спадом в країнах Європи. Після 2010 р., відбулися зміни, за якими спостерігалось поступове покращення обсягів консалтингу в області управління одночасно із загальними показниками ВВП у зв'язку з підвищенням попиту на його послуги. Динаміку обсягів зростання консалтингових послуг відносно темпів зростання ВВП в країнах Європи за період 2008-2015 рр. (2007 р. прийнятий за базовий) наведено на рисунку 1.3.

Аналіз динаміки обсягів консалтингових послуг по країнах Європи дозволяє встановити, що такі країни як Німеччина і Великобританія мають значні обсяги зростання управлінського консалтингу, в той час як інші отримали темпи зростання трохи вище, ніж їх ВВП. Так у період 2007-2015 рр. німецька індустрія управлінського консультування зростала із середньою швидкістю 6,3%, а економіка в цілому збільшилася на ставку 2,1%. У Великобританії, ринок консалтингових послуг виріс в середньому на 3,7% в той час як Британська економіка зросла лише на 0,8%. У таких країнах як Австрія, Фінляндія, Іспанія, Греція та Італія обсяг управлінського консалтингу збільшився набагато більше, ніж ВВП. Для більш детального аналізу слід провести щорічне порівняння оборотів консалтингу в області управління з ВВП в країнах Європи (табл. 1.6).

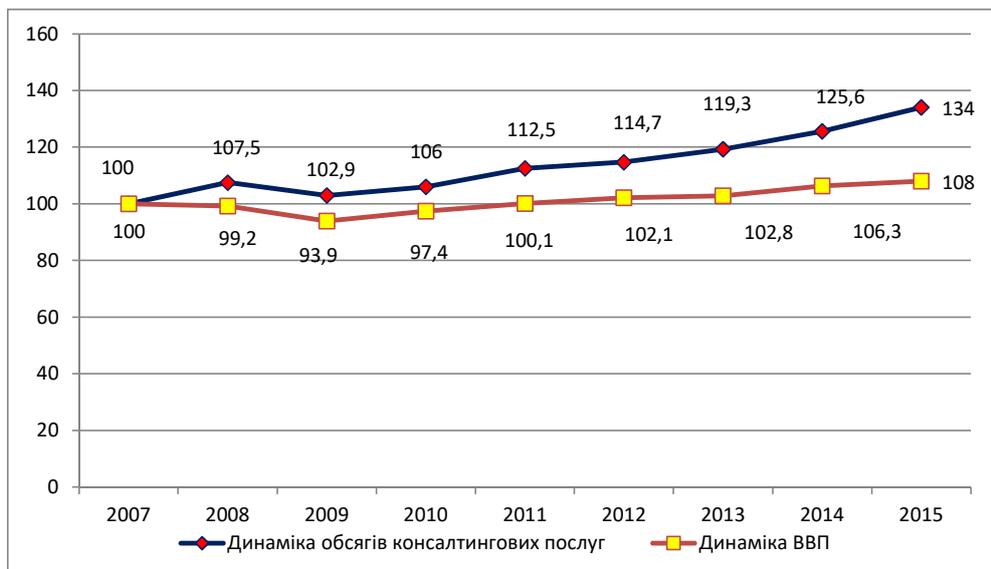


Рисунок 1.3 – Динаміка темпів зростання обсягів консалтингових послуг відносно темпів ВВП в країнах Європи у період 2008-2015 рр. (побудовано автором за джерелом [24])

Таблиця 1.6 – Щорічне порівняння оборотів управлінського консалтингу з ВВП в країнах Європи за даними CAGR (2007-2015 рр.)

Країни	Управлінський консалтинг, оборот в рік, %	ВВП ** щорічно CAGR, %	Відхилення між оборотами і ВВП за темпами зростання, %
Німеччина	6,3	2,1	+4,2
Австрія	5,2	2,0	+3,2
Фінляндія	4,3	1,3	+3,0
Великобританія	3,7	0,8	+2,9
Європейська панель (European Panel)*	3,7	1,0	+2,7
Іспанія	2,1	-0,2	+2,3
Греція	-0,9	-3,0	+2,1
Італія	2,1	0,1	+2,0
Ірландія	0,7	-0,1	+0,8
Франція	2,0	1,3	+0,7
Словенія	1,1	1,0	+0,1

Джерело: розробки по обороту FEASO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

* Європейська панель тут включає в себе 10 європейських країн обстеження FEASO. Ці 10 країн представляють 78% європейського ВВП.

** ВВП тенденція відноситься до номінального ВВП, тобто ВВП за ринковою ціною.

Відхилення оборотів управлінського консалтингу в країнах Європи за рамкою Європейської панелі в порівнянні з ВВП представимо на рисунку 1.4.

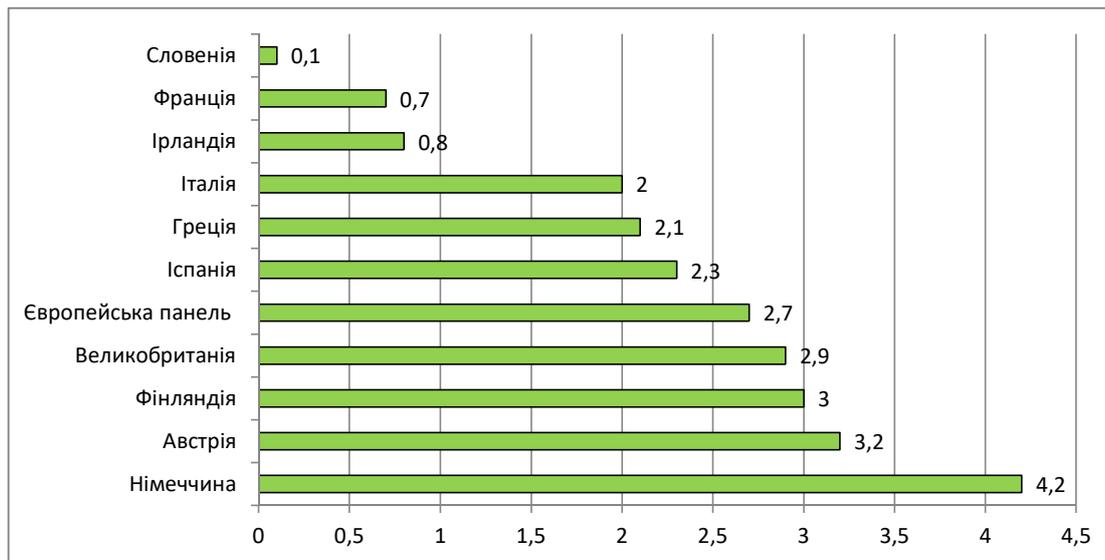


Рисунок 1.4 – Відхилення між оборотами консалтингових послуг і ВВП в країнах Європи за даними CAGR (2007-2015рр.), %
(побудовано автором за джерелом [24])

За вищенаведеним аналізом було встановлено, що в найбільших європейських країнах управлінське консультування за зростаннями оборотів перевищило загальні економічні показники, але динаміка росту обсягів в цих країнах є різною (табл. 1.7).

За проведеним вище аналізом встановлено, що ринок консалтингових послуг у Німеччині, за оборотами займає лідируючі позиції, за винятком 2009 і 2010 р., які у період 2008-2015 рр. зросли на 52,4% та на кінець 2015 р. склали 163,4% відносно динаміки ВВП 117,8%.

Таблиця 1.7 – Динаміка оборотів консалтингових послуг для найбільших країн Європи за Єпанеллю у період 2007-2015 рр., %

Країни	Рік									Динаміка оборотів ВВП**
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Європейська панель*	100	107,5	106	112,5	112,7	114,	119,3	125,6	134	108,0
Німеччина	100	111,0	108,0	113,7	124,5	134,5	142,9	152,0	163,4	117,8
Великобританія	100	105,0	98,7	99,7	104,7	107,9	111,2	122,8	133,4	106,6
Франція	100	106,0	98,6	103,5	109,7	107,5	108,4	111,5	117,1	110,7
Італія	100	108,3	102,9	102,2	107,0	105,6	105,3	111,4	118,4	100,8
Іспанія	100	111,0	111,4	115,3	116,4	114,7	119,0	113,4	118,3	98,5

Джерело: розробки по обороту FEASO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

* Європейська панель тут включає в себе 10 європейських країн обстеження FEASO. Ці 10 країн представляють 78% європейського ВВП

** ВВП тенденція відноситься до номінального ВВП, тобто ВВП за ринковою ціною.

В таких країн як Франція, Італія і Іспанія економічна криза призвела до більш важкого і тривалого застою в консалтинговій індустрії. Так обороти консалтингових послуг у Франції у період 2008-2015 рр. зросли на 11,1% та на кінець 2015 р. обороти за консалтингом були прирівняні до оборотів ВВП: 117,% відповідно до 110,7%.

У Великобританії, темпи зростання оборотів консалтингових послуг варіювалися від від'ємного значення 6,0% у 2009 до позитивного – 10,4% у 2014 році та на кінець 2015 р. становили 133,4%, які значно перевищували обороти ВВП у 106,6%. Динаміка оборотів консалтингових послуг для найбільших країн за Європейською панеллю відносно ВВП за 2015 р. представимо схематично (рис. 1.5).

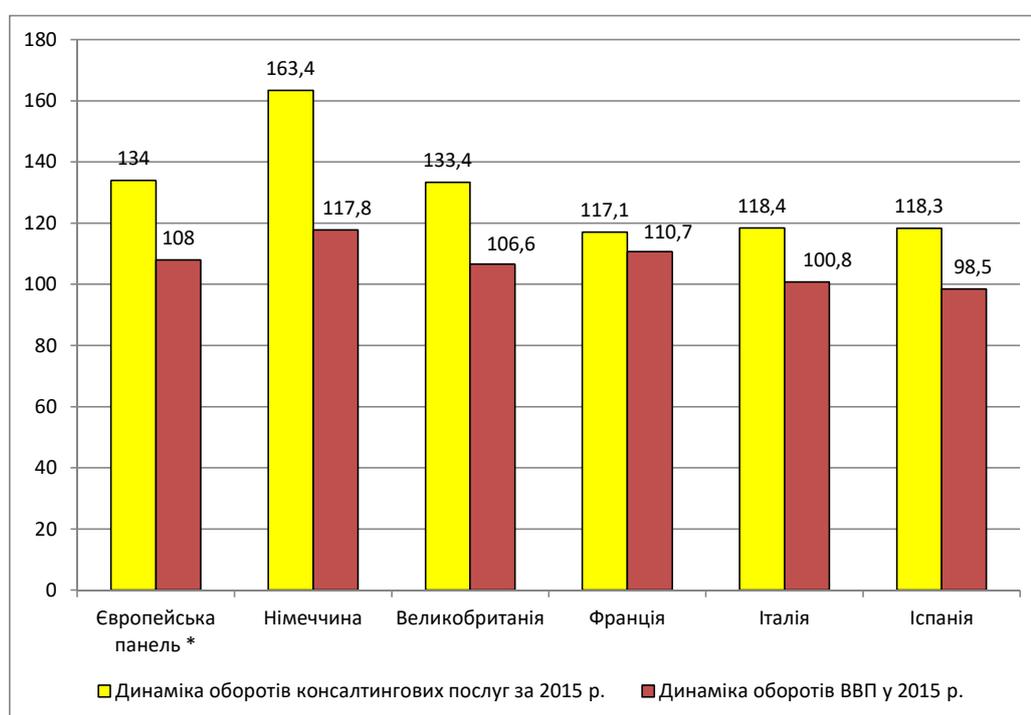


Рисунок 1.5 – Динаміка оборотів консалтингових послуг для найбільших країн Європи за Європейською панеллю відносно ВВП за 2015 р., %
(побудовано автором за джерелом [24])

Протягом останніх трьох років з 2012 р. по 2015 р., зайнятість європейського консалтингу в області управління за темпами зростання щорічно підвищувалася: у 2013 р. на 5,8%, у 2014 р. на 4,8%, у 2015 р. на 6,5% (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Темпи зростання зайнятості в управлінському консалтингу а країнах Європи у порівнянні з темпами зростання ВВП за період 2012-2015 рр.

Країна	Зайнятість, середньорічний темп зростання у 2013 р., %	Зайнятість, Середньорічний темп зростання у 2014 р., %	Зайнятість, Середньорічний темп зростання у 2015 р., %	Зайнятість щорічна CAGR 2012-2015рр., %	Щорічний оборот CAGR 2012-2015рр., %
Австрія**	-	-13,5	9,3	-2,8	6,8
Фінляндія	1,0	7,0	2,0	3,3	3,3
Франція**	-	-2,0	15,0	6,2	3,9
Німеччина	4,5	5,9	7,4	5,9	6,7
Греція	8,2	8,9	2,0	6,3	2,6
Ірландія	3,5	3,5	11,0	5,9	7,2
Італія	2,5	1,6	5,3	3,1	3,9
Словенія	-5,2	-2,9	1,5	-2,3	-1,0
Іспанія	7,9	-2,6	0,3	1,8	1,0
Великобританія	9,4	8,6	9,0	9,0	8,4
Європейська панель *	5,8	4,8	6,5	5,7	6,1

Джерело: розробки по обороту FEACO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

* Європейська панель включає в себе тільки 8 європейських країн опитування FEACO як для Австрії і Франції дані 2012 пропали без вісті. Ці 8 країн становлять 60% європейського ВВП.

** У разі Австрії та Франції, середньорічний темп зростання як для зайнятості і обороту відносяться до 2013-15 періоду і їх значення не є включені в CAGR європейської панелі.

Отже, значне зростання обсягів управлінського консалтингу за період 2012 -2015 рр. викликало позитивну динаміку в сфері зайнятості в середньому на 6,1%. У Великобританії та Німеччини зайнятість в управлінському консалтингу знаходиться на високому рівні відповідно до їх обсягів на ринку послуг. У більшості інших країн Європи, зростання зайнятості мають нестабільну тенденцію, яка потім вирівнюється з підвищенням обсягів наданих послуг.

Однак в короткостроковій перспективі, тенденції росту зайнятості не завжди відповідають збільшенню оборотності щодо наданих консалтингових послуг. Так під час рецесії, деякі європейські компанії не прогнозували залучати нових консультантів професіоналів, а зберігали існуючих, відповідно до відновлення консалтингової діяльності. У 2013 р. в країнах Європи, коли ринок управлінського консультування знаходився у періоді застою, зайнятість в

сфері управлінського консультування була вище ніж його обсяги (5,8% проти 3,8%). У 2014 р. – рівень зайнятості збільшився менше, ніж ринок консалтингу (4,8% проти 5,2%), а у 2015 р. – відбулися зміни, які призвели до вирівняння позицій зайнятості та обсягів управлінського консультування (6,5% проти 6,6% відповідно) - рисунок 1.6.

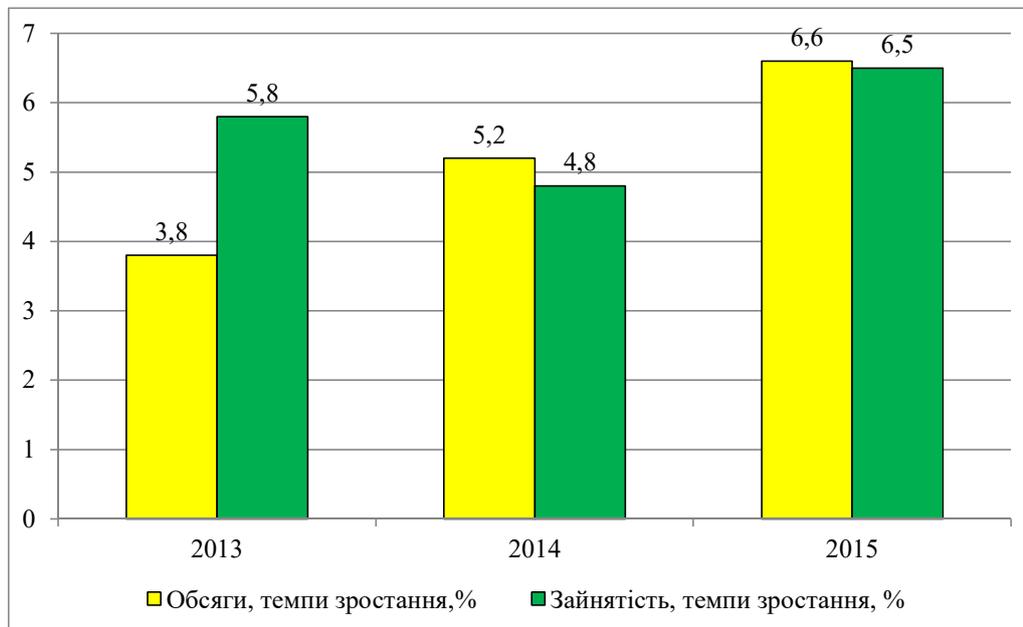


Рисунок 1.6 – Європейська панель: порівняння темпів зростання зайнятості та оборотів на ринку консалтингових послуг у період 2013-2015 рр. (побудовано автором за джерелом [24])

Співвідношення змін у сфері зайнятості та в обороті консалтингових компаній на європейському ринку послуг доводить, що причина змін пов'язана з процесами ціноутворення в консалтинговій індустрії. Тобто, порівняння темпів зростання зайнятості з темпами зростання обороту дозволяє охарактеризувати консалтингову діяльність через структуру цін в рамках консультування з питань управління. У період 2012-2015 рр. обсяги європейського консалтингу зросли на 18,4%, тоді як зайнятість на 18,0%, що підтверджує позитивну динаміку в структурі цін (табл. 1.9). Однак ця тенденція, в рамках європейських країн, відрізняється у продовж аналізованого періоду, зокрема зростання обсягів у деяких країнах є вищими над темпами зайнятості у зв'язку зі збільшенням компаній управлінського консультування.

Таблиця 1.9 – Порівняння темпів зростання оборотів консалтингових послуг проти зайнятості у країнах Європи за Європейською панеллю у період 2012 – 2015 рр.

Країни	Оборот, темпи зростання 2012-2015 рр, %	Зайнятість, темпи зростання 2012-2015 рр, %	Відхилення,%
Ірландія	23,1	18,9	+4,2
Словенія	-2,9	-6,6	+3,7
Німеччина	21,5	18,9	+2,6
Італія	12,0	9,6	+2,4
Європейська панель (European Panel)*	18,4	18,0	+0,4
Фінляндія	10,3	10,2	+0,1
Великобританія	27,5	29,4	-1,9
Іспанія	3,2	5,4	-2,2
Греція	8,1	20,2	-12,1

Джерело: розробки по обороту FEASO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

* Європейська панель включає в себе тільки 8 європейських країн опитування FEASO як для Австрії і Франції дані 2012 пропали без вісті. Ці 8 країн становлять 60% європейського ВВП.

Відхилення між темпами зростання обсягів на ринку консалтингових послуг та зайнятості в консалтингових компаніях у період 2012–2015 рр. наведено на рисунку 1.7.

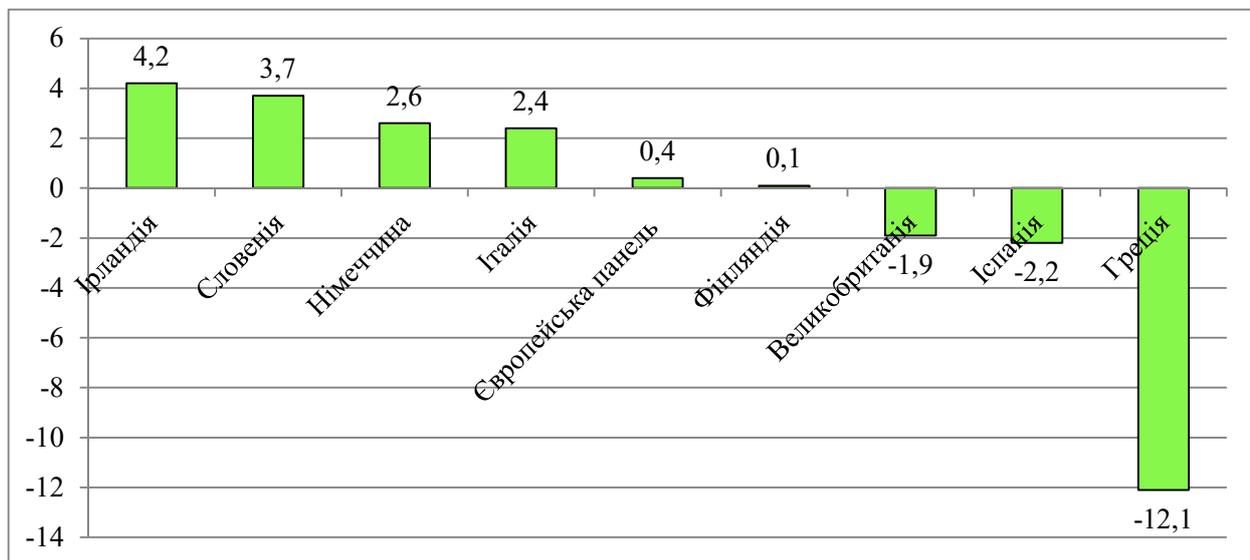


Рисунок 1.7 – Відмінності між темпами зростання обсягів та зайнятості консалтингових компаній в країнах Європи у період 2012-2015 рр. (побудовано автором за джерелом [24])

Отже, проведені розрахунки доводять, що в таких країнах як Німеччина, Великобританія та Італія, баланс між оборотом і зайнятістю є незначним, тоді

як в кожному окремому році зміни на рівні зайнятості є або значно більшими, або значно нижчими ніж відповідна зміна обороту (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Порівняння обороту і динаміки зайнятості на ринку консалтингових послуг для окремих країн Європи за період 2012-2015 рр.

Роки	Німеччина		Великобританія		Італія	
	Оборот, темп зростання, %	Зайнятість, темп зростання, %	Оборот, темп зростання, %	Зайнятість, темп зростання, %	Оборот, темп зростання, %	Зайнятість, темп зростання, %
2012	8,0	4,1	3,1	-6,4	-1,3	2,3
2013	6,2	4,5	3,1	9,4	-0,3	2,5
2014	6,4	5,9	10,4	8,6	5,8	1,6
2015 (expected)	7,5	7,4	8,6	9,0	6,3	5,3
CAGR 2011-2015 рр.						
	7,0	5,5	6,3	4,9	2,3	2,9

Джерело: розробки по обороту ФЕАКО опитування 2006-2014.

У процесі аналізу було з'ясовано, що, встановлені відмінності обмежені в Німеччині, де темпи зростання обороту є досить стабільним протягом всього періоду та значно перевищують темпи зростання зайнятості. Проте, вказані відхилення помітні в Великобританії, де темпи зростання обороту управлінського консалтингу відносно зайнятості є більш нестабільними. В Італії, де дія застійного періоду була значною, було виявлено нестабільні коливання між темпами зростання обсягів та зайнятості.

Річний оборот консалтингової компанії за рівнем професіоналізму консультантів розглядається як показник продуктивності, оскільки він пов'язаний з одного боку – середньою ціною на консалтингові послуги, з іншої – середнім рівнем завантаженості. Причому, за проведеним аналізом було виявлено, що обороти на професійні послуги мають істотні відмінності по всій Європі: в північних країнах середній дохід на одного професіонала враховував 200 тис. Євро на рік, в той час як в країнах Середземномор'я він був трохи вище 100 тис. Євро (табл. 1.11).

Якщо враховувати помітні розбіжності в завантаженості між країнами Європи, то значний розрив в обороті за окремим консультантом по країні буде обумовлений різною структурою ціноутворення. Так на різних національних ринках завантаженість консультантів відрізняється: країни Північної Європи мають в середньому щоденні консультаційні послуги, які вдвічі більші країн Середземномор'я (рис. 1.8).

Таблиця 1.11 – Оцінка консалтингових компаній за рівнем оплати професіоналізму консультантів по країнах Європи у період 2013-2015 рр.

Оцінка компанії за рівнем професіоналізму консультанта, тис. Євро	Країни	Оцінка компанії за рівнем професіоналізму консультанта, тис. Євро
Вище 200	Фінляндія	249
	Німеччина	234
Від 150 до 200	Франція	186
	Великобританія	181
	Європейська панель (European Panel)*	177
Від 100 до 150	Ірландія	159
	Іспанія	122
	Греція	119
	Австрія**	113
	Італія	111
Нижче 100	Словенія**	99

Джерело: розробки по обороту FEASO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

* Європейська панель включає в себе 10 європейських країн обстеження FEASO. Ці 10 країн представляють 78% європейського ВВП.

** Через відсутність даних, фахівці в Австрії і Словенії були вважається рівною 80% від загального числа працівників. У випадку

Дані Австрії відносяться тільки до 2014 року, а також незалежні консультанти були включені.

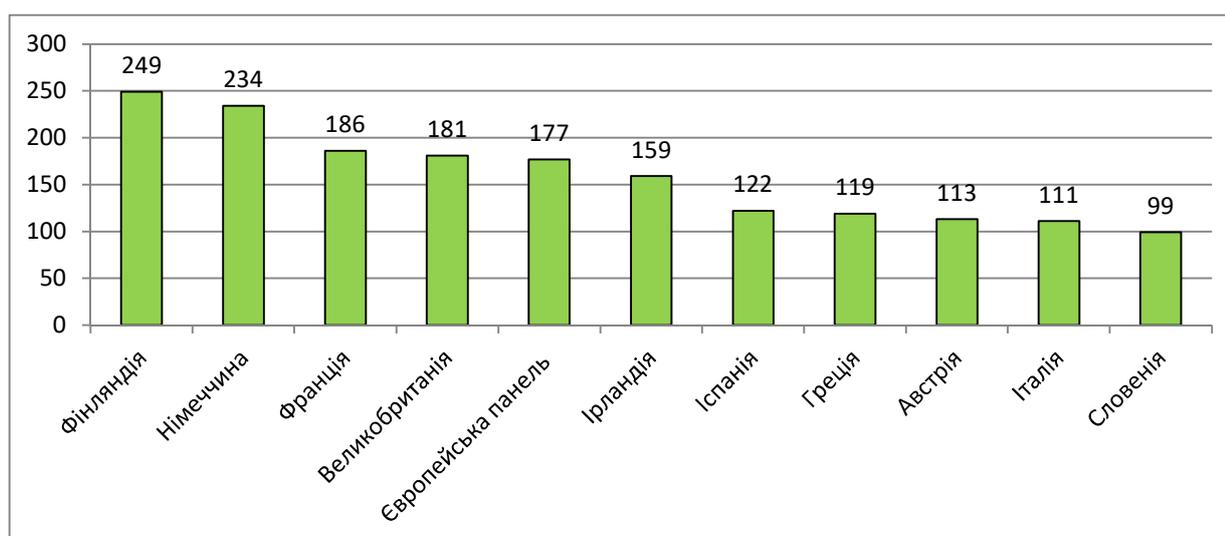


Рисунок 1.8 – Середній оборот компанії за рівнем професіоналізму консультанта в країнах Європи у період 2013-2015рр., тис. Євро (побудовано автором за джерелом [24])

Відповідно сегментації європейського ринку консалтингових послуг за спеціалізацією, ринок консультування поділений на сім напрямків: 1) операції, 2) стратегічне управління, 3) продажі і маркетинг, 4) фінанси та управління ризиками, 5) кадри і зміни, 6) технології та 7) інші послуги. Домінуючим у 2014р. фахівці визначили технології, операції і стратегії, кожен з яких на ринку консалтингових послуг становить близько 20% (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Розподіл обсягів за напрямками роботи консалтингових компаній на Європейському ринку послуг у 2014 р., %

Країни	Операції	Технології	Стратегічне управління	Кадри і зміни	Фінанси і зміни	Продаж і маркетинг	Інші
Австрія	18	8	29	17	9	9	10
Фінляндія	20	5	20	20	10	10	15
Франція	13	19	26	23	0	0	19
Німеччина	38	21	18	13	5	4	1
Греція	23	15	24	6	21	2	9
Ірландія	30	23	17	11	1	2	16
Італія	11	14	22	21	22	5	5
Словенія	32	13	22	7	8	10	8
Великобританія	13	28	10	10	15	1	23
Європейська панель (European Panel)*	21	20	19	16	9	3	12

Джерело: розробки по обороту FEASO опитування 2006-2014.

* Європейська панель включає в себе тільки 9 європейських країн опитування FEASO, як дані по Іспанії відсутні. Ці 9 країн представляють 71% європейського ВВП.

Аналіз розподілу обсягів за напрямами роботи консультантів на Європейському ринку послуг доводить, що у 2014 р. операції є одним з основних елементів управлінського консультування, а його зростання було простимульовано урядами у зв'язку з впровадженням інновацій в області виробництва. (рис. 1.9).

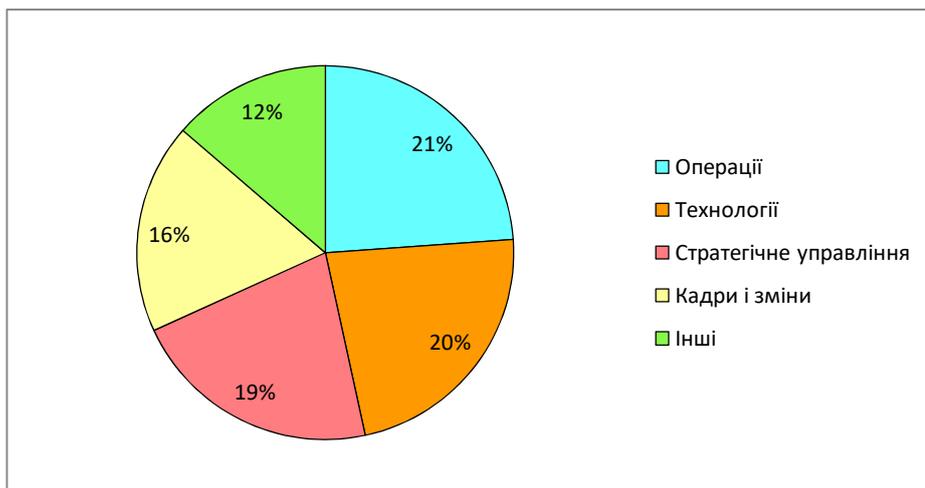


Рисунок 1.9 – Аналіз розподілу обсягів консалтингових компаній на Європейському ринку послуг за напрямками роботи у 2014 р., % (побудовано автором за джерелом [23])

Другим напрямком на Європейському ринку консалтингових послуг є технології, які необхідні з поширенням інформаційних комп'ютерних мереж та необхідністю захисту від них. Третім за попитом, було визначено стратегічне управління, яке протягом останніх років стало менш затребуваним з поширенням використання короткострокових проектів в країнах Європи. (рис. 1.10).

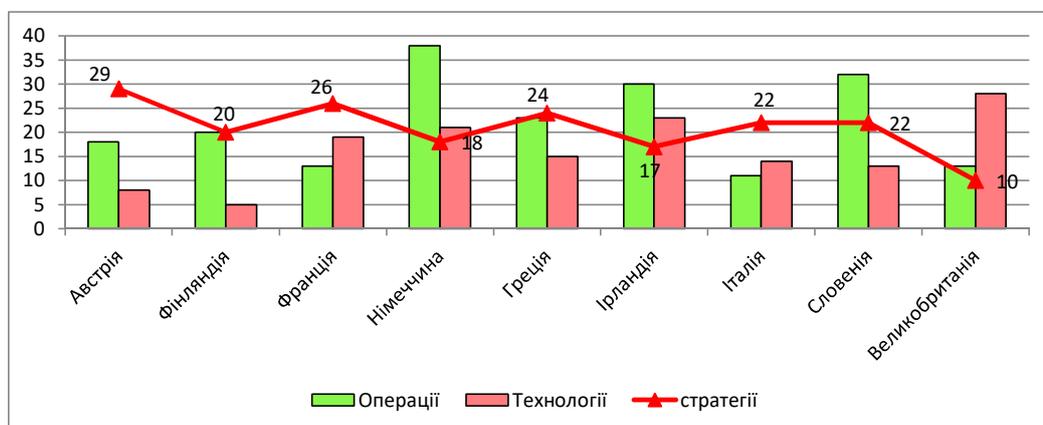


Рисунок 1.10 – Обсяги консалтингових компаній основних країн Європи за напрямами послуг у 2014 р., % (побудовано автором за джерелом [24])

На ринку управлінського консультування в країнах Європи послуги реалізуються в трьох найбільш актуальних сегментів господарської діяльності, а саме виробництво, послуги і державний сектор. Європейська промисловість використовує консалтингові послуги в області управління, що складало у 2014

р. 59,4 % від обсягу консультивання. Консалтингові послуги на Європейському ринку послуг в секторі обробної промисловості становили 27,8 % від загального консультивання, на державний сектор залишилося 12,9 % (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Європейський оборот консалтингових послуг за секторами економіки і розподіл їх у ВВП 2014 р., %

Назва сектору	Оборот консалтингових послуг	Розподіл ВВП
Промисловий	27,8	25,4
Надання послуг	59,4	55,2
Державний	12,9	19,4

Джерело: розробки по обороту МС – FEASO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

Порівняння розподілу секторів економіки в країнах Європи між оборотом консалтингових послуг та ВВП у 2014 р. наведено на рисунку 1.11.

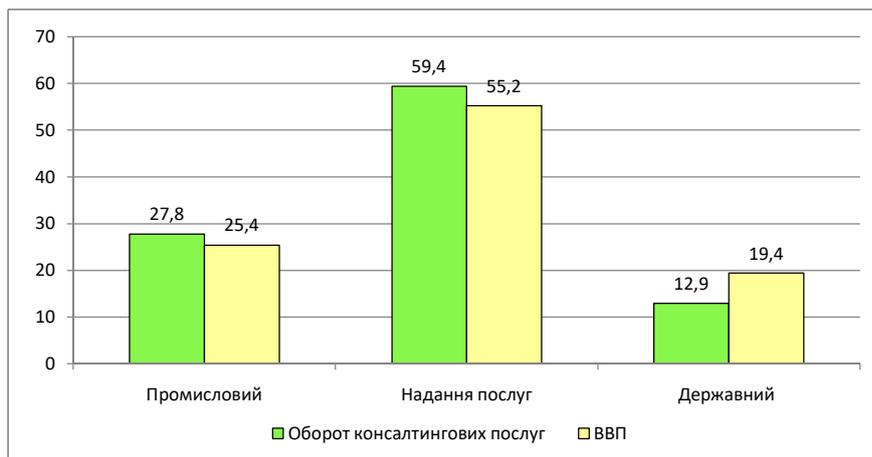


Рисунок 1.11 – Порівняння розподілу секторів економіки в країнах Європи між оборотом консалтингових послуг та ВВП у 2014 р., %
(побудовано автором за джерелом [24])

Сьогодні, Європейський консалтинг в області управління, має в середньому 15% від обороту, який надходить від експорту як в межах європейських країн так і за їх межами. Однак традиційно, внутрішній Європейський ринок консалтингових послуг складає найбільшу частку 85 % (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 – Оборот консалтингових компаній на ринку послуг Європи у 2014 р.

Країна	Внутрішній ринок	Експорт в межах ЄС	Експорт за межами ЄС
Австрія	80	16	4
Фінляндія	70	20	10
Франція	92	5	3
Греція	86	10	4
Ірландія	89	10	1
Італія	91	2	7
Іспанія	70	0	30
Великобританія	81	10	9
Європейська панель (European Panel)*	85	6	9

Джерело: Наші розробки по обороту МС – феаки опитування 2006-2014.

* Європейська панель включає в себе тільки 8 європейських країн опитування FEASO, так як дані з Німеччини та Словенії не були завершені. Ці 8 країн представляють 57% європейського ВВП.

Проте, основна частина експорту, яка пов'язана з управлінським консультуванням, здійснюється за межами Європейського Союзу, що склало 9 % від загального обороту. Найбільший показник експорту консалтингових послуг за межами ЄС отримала Іспанія – 30%, яка реалізує послуги Латинській Америці у зв'язку з тривалою співпрацею. Португалія має аналогічний профіль щодо своїх колишніх колоній, головним чином в Африці.

Проведений аналіз стану ринку консалтингових послуг в Європі за період 2007-2015 рр. доводить, що:

1) ринок консалтингових послуг в Європейських країнах стрімко зростає і розвивається. Динаміка оборотів консалтингових послуг у період з 2007 р. по 2015 р. збільшилась на 26,5 % та становить у 2015 р. 134% відносно динаміки оборотів ВВП – 108 %;

2) країнами-лідерами за обсягом наданих консалтингових послуг являються Німеччина, Великобританія, Франція, Італія та Іспанія;

3) зайнятість європейського консалтингу протягом 2012-2015 рр. в області управління за темпами зростання щорічно зростає. У загальному вигляді збільшення обсягів управлінського консалтингу у період 2012-2015 рр. викликало позитивну динаміку в сфері зайнятості в середньому на 6,1%. Проте за окремими періодами зміни були наступними: в 2013 р., зайнятість в сфері управлінського консультування була вище ніж його обсяги (5,8% проти 3,8%), у 2014 р. рівень зайнятості збільшився менше, ніж ринок консалтингу (4,8% проти 5,2%), а у 2015 р. відбулися зміни, які призвели до вирівнювання позицій зайнятості та обсягів управлінського консультування (6,5% проти 6,6% відповідно);

4) річний оборот консалтингової компанії за рівнем професіоналізму консультантів розглядався як показник продуктивності, оскільки він пов'язаний з одного боку – середньою ціною на консалтингові послуги, з іншої – середнім рівнем завантаженості. В північних країнах Європи середній дохід на одного професіонала враховує 200 тис. Євро на рік, в той час як в країнах Середземномор'я він трохи вище 100 тис. Євро. Завантаженість консультантів теж відрізняється: країни Північної Європи мають в середньому щоденні консультаційні послуги, які вдвічі більше країн Середземномор'я;

5) основними напрямками управлінського консультування на європейському ринку послуг визначено: операції, стратегії, технології, які окремо становить близько 20% від загального обсягу;

6) провідними секторами економіки, що споживають консалтингові послуги в Європі, є послуги для промисловості (59,4%) у вигляді банківських і страхових, а також обробна промисловість (27,8%);

7) внутрішній ринок консалтингових послуг складає найбільшу частку 85 %, тоді як 15% від обороту надходить від експорту як в межах європейських країн так і за їх межами.

Таким чином, європейський ринок консалтингу в сфері управління зростає, навіть не дивлячись на фінансові та політичні кризи, так як в кризовий час компанії часто користуються послугами консультантів, щоб знизити собівартість вироблених товарів і послуг та збільшити ефективність ведення діяльності в цілому. Прогноз на 2016 рік передбачає зростання ринку консалтингу в Європі на 2 – 4% зі збереженням тенденцій зростання функціональних сегментів – цей факт говорить про те, що навіть економічна криза в цілому і політична окремо, пов'язана з ситуацією на Україні, не впливає на бажання та рішення приватного бізнесу користуватись послугами управлінських консультантів.

Отже, ринок консалтингу Західної можна назвати більш зрілим. Навіть без урахування обсягу ринку в грошовому еквіваленті можна відзначити, що в процентному вираженні сегменти управлінського консалтингу в Західній Європі представлені більш однорідно, ніж в Україні. Можна зробити висновок про те, що на поточний момент компаніям України більше потрібна допомога в розробці стратегій та трансформації організації і бізнес-процесів, ніж допомога консультантів в кадрових і фінансових питаннях. Цей факт пояснюється тим, що в країнах Західної Європи компаніям рідше доводиться переглядати свої стратегічні цілі та завдання, оскільки економіка більш стабільна, ніж в країнах Східної Європи і Україні.

1.3 Становлення консалтингу в системі стратегічного управління підприємств України

Бажання вітчизняних підприємств бути платоспроможними в умовах глибоких економічних змін призводить до загострення конкурентної боротьби. Кризові явища та військові конфлікти на сході України суттєво обмежили доходи підприємств. Керівництво багатьох компаній посилює пошук можливих варіантів

скорочення виробничих витрат. Для підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг потрібні відповідні механізми й інструменти. Тому у ході підтримки економічного розвитку у стратегічній перспективі формуються нові моделі та підходи до управління економікою, впроваджуються нові ринкові методи господарювання.

Виникнення стратегічного консалтингу як предметної сфери управлінського консультування співпадає з розвитком стратегічного управління в діяльності розвинених країн світу. У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління [25; 26, с.120-134]. Поява стратегічного консалтингу відбувалася в епоху становлення інформаційної економіки, коли стала очевидною знаннєва природа консультування, яка проявилася у змістовному наповненні дефініції менеджмент-консалтингу як «сукупності знань та інформації, що спрямована на забезпечення розуміння функціонування певних галузей», «набору методів, спрямованих на ідентифікацію організаційних проблем, розробку конкретних напрямів їх подолання, а також контроль зовнішніх змін у конкретних галузях» [27].

На думку американського професора М. Кіппінга [28], виникнення стратегічного консалтингу стало визначальною віхою розвитку управлінського консультування. Якщо становлення менеджмент-консалтингу, зазначає дослідник, було пов'язано з розвитком наукового менеджменту, то друга хвиля його піднесення пов'язана з розвитком інновації як стратегічного інструменту та формуванням стратегічного напрямку консультування.

З цього приводу слід провести поглиблений розгляд теоретичних аспектів формування авторської позиції щодо поняття «стратегічний консалтинг» та необхідності закладення в його основі стратегії як системи управління розвитком. У розрізі цього питання слід з'ясувати, що стратегічний консалтинг для України є потужним джерелом інформаційних й інтелектуальних ресурсів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств-замовників.

Філософська наука визначає, що на відміну від явищ руху, зміни, що можуть викликатися дією і зовнішніх по відношенню до об'єкта сил, розвиток являє собою саморух об'єкта – іманентний процес, джерело якого укладено у самому об'єкті, що розвивається. Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби "суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій", властивим об'єктам "природи", їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя [29; 30].

Проте економічні науки доводять, що ефективне функціонування та розвиток підприємств відбувається під впливом різноманітних чинників: зовнішніх (неконтрольовані) та внутрішніх (контрольовані). Для визначення найбільш суттєвих чинників впливу на розвиток підприємства розглянуто підходи різних науковців до їх складу [31; 32; 30]. Встановлено, що найбільший вплив на розвиток підприємства чинять фінансово-економічні, науково-технічні, інноваційні чинники та людські ресурси. Проте думки вчених відносно основних чинників різняться. Так на погляд одних вчених, розвиток підприємства здійснюється на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [34, с.194]. Інші, під розвитком розуміють процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [35].

Вже доведено, що кожне підприємство прагне забезпечити розвиток власної діяльності, який передбачає управління підприємством та його ресурсами. З цього приводу підприємство має розробити ефективну систему, модель чи концепцію управління розвитком, яка буде ґрунтуватися на відповідних економічних та організаційно-управлінських механізмах. Враховуючи вищезазначене, виникає необхідність дослідження питань щодо «управління розвитком підприємств» та його окремих цілісних категорій «управління» та «розвиток». З цією метою слід провести компаративний аналіз, який поєднує сукупність методів або прийомів щодо порівняння об'єктів та явищ, виявляє загальне й особливе, а також досліджує причини змін та виявляє тенденції розвитку.

Спочатку слід визначити базисні характеристики загальнонаукового поняття «розвиток підприємства». Дослідженню сутності категорії «розвиток підприємства» присвячені роботи багатьох науковців, зокрема Л.А. Базилевича, С.П. Дунди, В. Кифяк, Є.М. Короткова, Є.Д. Коршунової, Т.Б. Надтоки, А.Н. Петрова, Ю.А. Плугіної, Л.Р. Прийми, Р.О. Побережного, Ю.С. Погорелова, Ю.А. Путятіна, О.В. Раєвневої, Р.А. Фатхутдіновата ін. Теоретичний аналіз існуючих наукових підходів виявив відсутність цілісної й узгодженої думки щодо трактування сутності цього поняття. Проте розгляд змістовності дефініції «розвиток підприємства» є актуальним.

Існує багато визначень розвитку підприємства. За Й. Шумпетером [36, с.142] розвиток являє собою зміну траєкторії руху, зсунення стану рівноваги, перехід економічної системи від заданого на певний момент часу центру рівноваги до іншого, постійна адаптація економіки до мінливого центру рівноваги, здійснення нових комбінацій факторів виробництва. Деякі вчені [37, с.296; 38, с.62] пояснюють його як процес змін, що ведуть до підвищення опірності і життєвості системи, здатності чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші [39, с.62] розглядають розвиток як процес збільшення можливостей та бажання задовольнити власні потреби та потреби інших.

Часто процеси розвитку ототожнюють з процесами зростання. Вченими доведено, що зростати – це збільшуватись в розмірах або числом, а розвиватись – збільшувати здатності та компетенції. Для зростання характерні кількісні характеристики, тоді як для розвитку – атрибутивні. Разом з тим розвиток може

містити в собі елементи зростання. Між зростанням та розвитком не обов'язково існує протистояння, вони можуть підсилювати дію одне одного, тобто між ними виникає ефект синергії. Зростання не завжди веде до збільшення цінності, тоді як розвиток його передбачає. Для зростання збільшення цінності підприємства не є обов'язковим, але розвиток без цього неможливий. На відміну від розвитку, зростання не вимагає системності. При рості збільшується кількість або розмір елементів цілого, а при розвитку елементи цілого можуть не зазнавати змін, але ціле при цьому змінюється як система [40, с.106].

У процесі аналізу підходів до розуміння категорії «розвиток» вченими було відокремлено основні його характеристики, а саме: у процесі руху та змін набуває можливості до саморуху; відображає зміни явищ під впливом внутрішніх протиріч; зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його; здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку; безперервний у часі процес; рух відбувається по спіралі [41, с.14; 42, с.18].

В основі оцінки та аналізу розвитку підприємства знаходиться його виробнича функція та бюджетні обмеження, а критерієм аналізу виступає технічна ефективність виробничої системи з перетворювання факторів виробництва [43, с. 696]. Це пояснюється здатністю підприємства до адаптації під впливом змін зовнішнього середовища. У таких умовах підприємство спроможне вирішувати протиріччя, які виникають всередині підприємства, визначають траєкторію його розвитку. Але підвищення рівня технічної ефективності вимагає у підприємства додаткових витрат ресурсів і часу, нестача яких може призвести до процесів протилежних розвитку. За таких умов розвиток підприємства і криза взаємообумовлені та діють циклічно.

Вищезазначені аспекти дають підстави зробити висновок, що розвиток підприємства відбувається не самостійно, а ґрунтується на законах розвитку. Погоджуємося з думкою С.П. Дунди, що основними законами розвитку є: закон онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефект масштабу, перехід на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості [44].

Узагальнення визначень різних авторів поняття «розвиток підприємства» наведено в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15 – Основні підходи до визначення сутності розвитку підприємства

Сутність підходу	Визначення
<i>Прогресивний</i>	
зміна стану підприємства на більш прогресивний	якісні перетворення, що призводять до істотного підвищення ефективності діяльності підприємства Л.А. Базилевич [45, с.14] динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів В. Кифяк [46, с. 193]

Продовження таблиці 1.15

<i>Трансформаційний</i>	
зміна підприємством свого якісного стану	унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування О.В. Раєвнева [40, с. 108]
	процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним Т.Б. Надтока [32]
<i>Кількісний</i>	
зміна розмірів та показників підприємства	якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій Ю.А. Плугина [34, с. 194]
	процес зростання розмірів підприємства та підвищення показників його діяльності шляхом постійного вдосконалення виробництва, оновлення технологій та моделей управління А.В. Черних [47].
<i>Адаптивний</i>	
	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища С.П. Дунда [44]
	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам Ю.С. Погорєлов [48, с. 32].

Побудовано автором

Аналіз вищенаведених змістовних трактувань поняття «розвиток підприємства» дає змогу не тільки виділити наукові підходи, а ще й спільні риси щодо поглядів науковців на визначення досліджуваної категорії. З цього приводу розвиток підприємства за спільними рисами розглядають як:

- сукупність змін, у ході яких відбувається трансформація якісного стану підприємства;
- систему взаємодіючих підсистем;
- процес представлений послідовним переходом від одного стану підприємства «n» до іншого стану «n+1» через сукупність проміжних станів за умови, що кожний наступний стан буде якісно іншим за попередній [49].

Узагальнення існуючих думок з приводу сутності поняття «розвиток підприємства» та застосування базових засад системного підходу дозволило уточнити його традиційне визначення. На думку автора «розвиток підприємства» – це безупинний процес трансформації динамічної системи в просторі та часі, який відбувається у взаємодіючих підсистемах підприємства та призводить до появи якісно нового стану й зміцнення життєвої системи. В основу авторського бачення покладається системний та процесний підходи. Акцент ставиться на тому, що підприємство розглядається у вигляді системи, яка динамічна в просторі й часі та має векторну спрямованість якісних та кількісних показників, й зміцнення життєвої системи за окремими бізнес-процесами. За таких умов формування вектору кількісних і якісних змін буде відповідати цілям підприємства.

Забезпечення необхідної векторності розвитку підприємства можливо за рахунок грамотного управління ним. Управління, за визначенням І. Ансофа, являє собою комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, який може бути представлений як відстеження тенденцій, постановка цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробка й вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, напрямок реалізації й визначення заходів щодо виконання. [50, с. 28].

На сьогодні існує багато підходів до управління підприємством, кожний з яких наголошує на певному аспекті функціонування підприємства. За П.Ф. Друкером, управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [51]. А на думку Г.В. Єльнікової, управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [52]

В. Коломойцев розглядає управління з позиції його дії та пропонує таке визначення цього поняття «...систематичний вплив на об'єкт (підприємство, організацію або його підрозділи) з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і дослідження кінцевого результату» [53, с.319]. С. Хамініч стверджує, що управління – це сукупність взаємопов'язаних дій, обраних на підставі певної інформації та спрямованих на підтримку чи покращення

функціонування об'єкта управління відповідно до поставлених цілей. Управління визначається також як процес вжиття заходів і дій для наближення фактичних результатів діяльності підприємства до бажаного результату [51, с. 3].

У ході аналізу теоретичних підходів до поняття «управління» встановлено, що суттєвих розбіжностей щодо його визначення не має. У загальному розумінні управління в економіці розглядається як процес впливу на конкретний об'єкт управління задля досягнення певної мети.

Проаналізувавши теоретичні підходи до сутності понять «розвиток підприємства» та «управління» нами було виявлено, що дослідження економічної категорії «управління розвитком підприємства» потрібно проводити з урахуванням основних критеріїв ефективного функціонування: з позицій системності та досягнення стратегічних цілей, ресурсного забезпечення, впровадження інновацій та інноваційного розвитку. З цього приводу слід провести більш детальний розгляд суті понять «розвиток підприємства» за кожним окремим критерієм.

Управління розвитком підприємства з позиції системності вчені поділяють на дві категорії. З однієї сторони досліджують систему управління розвитком підприємства з огляду на теоретико-методологічні аспекти [55–58], а інші розглядають цей процес на прикладі галузі чи сфери діяльності з урахуванням специфіки господарювання підприємств [59–63].

При розгляді поняття «управління розвитком підприємства» автори [61; 63; 64] керуються теорією систем, виокремлюють мету та завдання управління, зазначають об'єкт, функції, чинники впливу, пропонують власні критерії, принципи та рівні управління. Деякі вчені систему управління розвитком підприємства розуміють як «процес розробки і реалізації фінансово-економічних та виробничо-технічних управлінських рішень щодо досягнення цілей розвитку і регулює взаємозв'язки між складовими частинами даної системи на основі оптимізації процесів досягнення та забезпечення ефективності функціонування у діючих умовах господарювання [65, с. 107].

На думку інших, «управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримка підприємства у плановому періоді розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегацілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки» [66, с. 101].

Слід погодитися з думкою вчених та встановити, що основним засобом досягнення цілей розвитку підприємства є стратегія. І це не випадково, так як визначення стратегічних цілей обов'язково призводить до формування шляхів їх досягнення, тоді стратегія виступає планом або моделлю розвитку. Отже, використання стратегії в управлінні розвитком підприємства з одного боку об'єднує процес цілеутворення, а з іншого – є засобом координації цілей і ресурсів.

Теорія стратегічного управління і планування була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і увійшла до

складу методів внутрішнього планування всіх процвітаючих компаній світу. Так у роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища та застосування в управлінні стратегії. Такі відомі вчені, як І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберг, по-різному визначають поняття «стратегія». В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не набула широкого практичного значення. Але значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління зробили такі вчені як: О.Алимов, В.Герасимчук, Г.Дмитренко, Є. Панченко, М. Мартиненко, М. Мізюк, В. Пастухова, Г. Савіна, Ф. Хміля, З. Шершньова.

Побудова системи стратегічного управління потребує чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності підприємств, яке має многогранний характер. З одного боку, стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють збалансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню постановлених цілей [67, с.69]. Таке управління орієнтує діяльність підприємства на пошук і проведення змін споживачів та їх запитів.

З іншого, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [50, с.60]. Такий підхід відзначає головний інструмент управління розвитком підприємства – стратегію. «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [68, с.145].

Заслуговують на увагу погляди Генрі Мінтцберга. На відміну від класичних уявлень про стратегію, як найвище мистецтво раціоналізму, він відніс її до прикладного рівня, запропонувавши термін "ремеслова стратегія". Позиція Г. Мінтцберга була основана на впевненості, що "стратегія - це не послідовне виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто стартова точка" [67].

Таким чином, ідеї Г. Мінтцберга були протилежними як до теорії стратегії І. Ансоффа так і до теорії стратегії М.Портера. [69]. Таке ставлення вченого до сутності поняття «стратегія» дозволяє зробити припущення, що стратегія є програмою формування дієвої інноваційної системи підприємства, здобуття технологічних та економічних конкурентних переваг.

У ході розвитку наукових підходів були сформовані різні теорії стратегії та виникло десять точок зору на процес їх формулювання, побудови та реалізації. Встановлено, що характеристики дефініції «стратегія» сформовано у концепції в залежності від періоду розвитку, які в подальшому отримали назву «школи стратегії». На рисунку 1.16 наведено сутнісну характеристику поняття «стратегія» відносно приналежності до школи стратегії у період з 1957 по 1990 рр. (табл. 1.16).

Таблиця 1.16 – Підходи до сутності поняття «стратегія» [69]

Назва підходу	Час виникнення	Сутнісна характеристика
Школа дизайну	1957-1965	як процес осмислення намірів
Школа планування	1965	як формальний процес
Школа позиціонування	1970-1980	як аналітичний процес
Школа підприємництва	1950-1959	як процес передбачення
Когнітивна школа	1947-1958	як ментальний процес
Школа навчання	1959-1990	як процес розвитку
Школа влади	1971-1984	як процес ведення переговорів
Школа культури	1960	як колективний процес
Школа зовнішнього середовища	1977-1980	як реактивний процес
Школа конфігурації	1962-1978	як процес трансформації

Різноманітність підходів та шкіл доводять, що в сьогоденних умовах нестабільності та змін стратегія розглядається як:

– напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній [70];

– установа на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, та зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [71].

З цього приводу доречним є визначати стратегічне управління консалтингової компанії як систему формування стратегій, реалізація яких призведе до збалансування відносин між підприємством, його окремими частинами (елементами) та зовнішнім середовищем з метою досягнення запланованих цілей та цілей інноваційного розвитку. Враховуючи ці особливості слід вважати, що стратегія – це системна компонента стратегічного менеджменту консалтингової компанії у вигляді сукупності норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що підтримують конкурентоспроможність та забезпечують інноваційний розвиток.

Відомо, що кожне підприємство функціонує завдяки ресурсному завантаженню. Тому ресурсний потенціал складає економічну основу підприємства, реальну силу його розвитку та характеризується системою показників, які дозволяють ефективно управляти наявними ресурсами й їх резервами. Виходячи з цього, можна припустити, що ресурсний напрямок управління розвитком підприємства є одним із суттєвих. Безпарточний М. Г. розглядає процес управління розвитком підприємств через відповідні механізми, вказуючи на сучасні підходи забезпечення ефективного функціонування зазначених суб'єктів шляхом використання інноваційної складової при формуванні ресурсного потенціалу, впровадження власних

торгових марок, що дозволяє оптимізувати витрати та знизити ціни, враховуючи платоспроможний попит споживачів [72].

Розвиток підприємства впливає на його ресурсний потенціал. Потенціал у загальному розумінні є можливістю реалізації будь-чого, тому його можна накопичувати, вимірювати його величину та реалізовувати. Цей процес є безперервним, але обмеженим за кількістю або якістю обсягу ресурсів підприємства. Проте, наявність ресурсів, які є базовою основою підприємства, не є повною гарантією досягнення мети та цілей підприємства.

Вважається, що чим вище розвиток підприємства, тим краще керівництво підприємства здатне розпоряджатися наявними ресурсами та формувати власний ресурсний потенціал. Це стосується управлінських знань менеджерів щодо раціонального управління ресурсами у процесі діяльності підприємства. З цього приводу формується інша сторона управління розвитком, зокрема рівень задоволення ресурсних потреб, який визначається достатністю фінансових ресурсів. Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є прибуток, амортизаційні відрахування, кошти від продажу цінних паперів, пайові внески членів трудового колективу, підприємств, організацій, громадян. Такі джерела фінансових ресурсів як прибуток підприємства, амортизаційні відрахування, кредити є інвестиціями для розвитку підприємства, оскільки об'єктом інвестиційної діяльності в економіці є основні засоби, обігові кошти, цінні папери, цільові вклади, інтелектуальні цінності та інші об'єкти власності, а також майнові права [73, с.36].

Вищезазначене, дає підстави зробити висновок, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища однією з першочергових задач керівництва підприємства є формування і оцінка його потенціалу, а також виявлення поточних та перспективних можливостей підприємства. Необхідність виконання цієї задачі дозволить не тільки забезпечити ефективність функціонування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а й ще призведе до зміни основних характеристик підприємства відповідно до його поставлених цілей.

У процесі діяльності підприємства постає потреба не тільки ефективного управління ресурсним потенціалом, а ще і створення засад стабільного економічного розвитку. У таких умовах важко прогнозувати подальший розвиток економіки, зокрема ринків, продуктів, технологій. З метою відповідності умовам гнучкості, адаптованості до потенційних змін, управління розвитком підприємства поєднується з різноманітними інноваційними технологіями. Дійсно, постійне провадження інновацій у процесі функціонування дозволяють підприємству своєчасно адаптуватися до мінливих умов та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Такі властивості інновацій виступають основою неперервного стабільного розвитку.

Отже, інновації лежать в основі як інноваційної діяльності підприємства, так і його розвитку. Ілляшенко С. М. у цьому контексті зазначає, що інноваційний розвиток підприємства – це визначений безперервний рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та

якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку [74].

Водночас, в основі всіх означених явищ (інноваційного розвитку, інноваційного процесу, інноваційної діяльності) лежить так званий інноваційний потенціал підприємства, що є комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності та розуміється, переважно, як сукупність інноваційних ресурсів підприємства та здатність їх застосування в інноваційній діяльності. Тому в багатьох з існуючих підходів до формування методик оцінювання інноваційного розвитку, що пропонуються вітчизняними науковцями, інноваційний потенціал згадується як невід'ємна складова такої оцінки [75]. З цього приводу В. Найдюк [76] розглядає інноваційний розвиток підприємства як процес спрямованої закономірної зміни і визначає інноваційний розвиток як стан підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства, джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку, шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів. А на погляд К. Поляковської [77], інноваційний розвиток підприємства – це такий тип розвитку, який можливо реалізувати лише за наявності належного рівня інноваційного потенціалу, що орієнтований на безперервний пошук найбільш ефективних способів використання цього потенціалу з урахуванням прийнятних для підприємства напрямів інноваційної діяльності.

Деякі автори розглядають інноваційний розвиток як процес. За визначенням А. Кібіткін, М. Чечуріна [78] інноваційний розвиток підприємства – це розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень. М. Касс дає більш розгорнуте поняття цієї дефініції, на її думку інноваційний розвиток підприємства – закономірно та послідовно здійснюваний процес конкретних заходів щодо проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві з метою отримання нової або покращеної продукції, нової або удосконаленої технології виробництва [79]. Д. Крамська не тільки визначає інноваційний розвиток як процес необоротної закономірної зміни підприємства і бізнес-процесів у ньому, викликаний розробкою і впровадженням інновацій, а й виділяє п'ять його основних складових: загальну, виробничо-технологічну, трудову, маркетингову і товарну [80]. Розглянувши різні точки зору науковців щодо інноваційного розвитку, можна погодитися з теорією О. Бакунова [81, с. 24 – 25], який пропонує концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства, його сутність полягає у «виборі напряму інноваційного розвитку та інноваційної стратегії за моделлю поведінки на ринку на основі даних з інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, обґрунтуванні інноваційної стратегії за функціональними напрямками на основі визначених сфер застосування інновацій; розробці ефективного управління інноваційним ризиком підприємства як можливості зниження конкурентоспроможності та втрати інноваційних можливостей».

Проаналізувавши теоретичні аспекти «управління розвитком підприємства» з позицій системності та досягнення стратегічних цілей, ресурсного забезпечення, впровадження інновацій та інноваційного розвитку,

було доведено, що ці напрями дійсно розкривають сутнісні характеристики даної дефініції. Пропонується «управління розвитком підприємства» представляти як універсальну модель системи управління інноваційним розвитком і розглядати як джерело конкурентних переваг.

Формування ефективної системи управління буде відбуватися через обробку наукових підходів, які відповідають обраній концепції управління. У теорії управління виділяють низку підходів, серед яких: системний, адміністративний, динамічний, інтеграційний, комплексний, функціональний, процесний, маркетинговий, кількісний, нормативний, ситуаційний, поведінковий, відтворювальний тощо.

В основу будь-якої системи управління розвитком підприємства мають бути покладені відповідні підходи, які притаманні більшості підприємств, зокрема (табл. 1.17).

Таблиця 1.17 – Сучасні підходи до управління розвитком підприємств [82; 83]

Підхід до управління розвитком	Характеристика
Ситуаційний	зводиться до встановлення взаємозв'язків між типом ситуації, яка склалася у системі розвитку та використання відповідних методів управління
Системний	застосовується для обґрунтування концепції управління розвитком підприємства, наукової аргументації принципів і законів стійкого розвитку підприємства
Рефлексивний	використовується для дослідження, обґрунтування та оптимізації економічних взаємодій у системі управління стійким розвитком підприємства
Синергетичний	застосовується для обґрунтування і формування принципів самоорганізації у системі управління стійким розвитком підприємства
Ієрархічний	використовується з метою ієрархічного подання мети діяльності та множини суб'єктів господарювання
Кумулятивний	розглядає розвиток як еволюційний поступально-неперервний спадковий накопичувальний процес, як сукупність чинників, теорій та методів, які поглиблюють, розширюють і доповнюють попередні дослідження

Як свідчить інформація таблиці 1.17, для забезпечення ефективного управління розвитком більшості підприємств та розробки відповідних механізмів можуть бути використанні ситуаційний, системний, рефлексивний, синергетичний, ієрархічний та кумулятивний підходи. Проте, враховуючи сучасний економічний стан підприємств, рівень ефективності використання їх ресурсного забезпечення та перспективні напрями управління розвитком, слід розглянути більш детально ситуаційний, функціональний, процесний і системний підходи.

На теперішній час, ситуаційний підхід вважається найбільш передовим серед підходів до управління підприємством. На його основі відбувається максимальне урахування системного впливу факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища на управлінську діяльність підприємства. У межах ситуаційного підходу головною є ситуація, що представляється як набір обставин у визначений період часу.

За таких умов ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов, а це у свою чергу потребує від менеджерів ситуаційного мислення. Вчені зазначають, що ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем. Цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а, отже, забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються [84].

Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція – це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як неперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам – керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різнорідний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми нібито в цілому охоплюється цю різноманітність в її підсумковому вияві – поведженні системи [85].

Процесний підхід в управлінні знаходить все більшу популярність, його основною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг. Поштовхом для впровадження процесного підходу стало певне вичерпання можливостей конкуренції за рахунок зниження виробничих витрат, застосування нових технологій виробництва, а, отже, необхідності зменшення ціни продукту за рахунок зменшення адміністративних витрат [86].

Процесний підхід передбачає оптимізацію ієрархічних організаційних структур, а саме – видалення дублюючих структур, переорієнтацію діяльності відповідно до запитів споживача, синхронізацію роботи з партнерами, підвищення відповідальності тощо. Все це зменшує документообіг, спрощує обмін інформацією, посилює кадровий потенціал та в кінцевому рахунку посилює конкурентні позиції підприємства. Перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність в системі менеджменту якості не в статичній, а в динамічній, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості. Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою

постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [87].

У процесі аналізу основних наукових підходів до управління розвитком підприємства містяться елементи системності, які визначають підприємство як систему або елемент глобальнішої системи (табл. 1.18).

Таблиця 1.18 – Елементи системності в підходах до управління підприємством [88]

Найменування підходу	Підприємство як		Елементи системності
	система	елемент глобальнішої системи	
Логічний	+	+	Об'єктивність.
Комплексний	+		Синтез всіх складових - Єдність економічного, техніко-технологічного, організаційного, соціального, екологічного аспектів управління
Глобальний		+	Підприємство як частина світової спільноти
Інтеграційний	+	+	Посилення взаємозв'язків підрозділів і служб підприємства. Розширення співробітництва підприємства на рівні міста, регіону, країни
Стандартизація		+	Раціональна уніфікація типорозмірів, підвищення взаємозамінюваності деталей (вузлів)
Маркетинговий	+		Орієнтація діяльності підприємства на споживача як цільова спрямованість системи
Функціональний	+		Представлення продукту у вигляді сукупності функцій, що задовольняють потребу
Процесний	+		Управління підприємством — ланцюг взаємозв'язаних процесів
Відтворювально-еволюційний	+		Умова життєздатності системи — розвиток
Структурний	+		Ранжирування елементів системи за пріоритетністю
Директивний	+		Встановлення обмежень у напрямках розвитку і методах управління підприємством
Ситуаційний	+		Культивування гнучкості і адаптивності

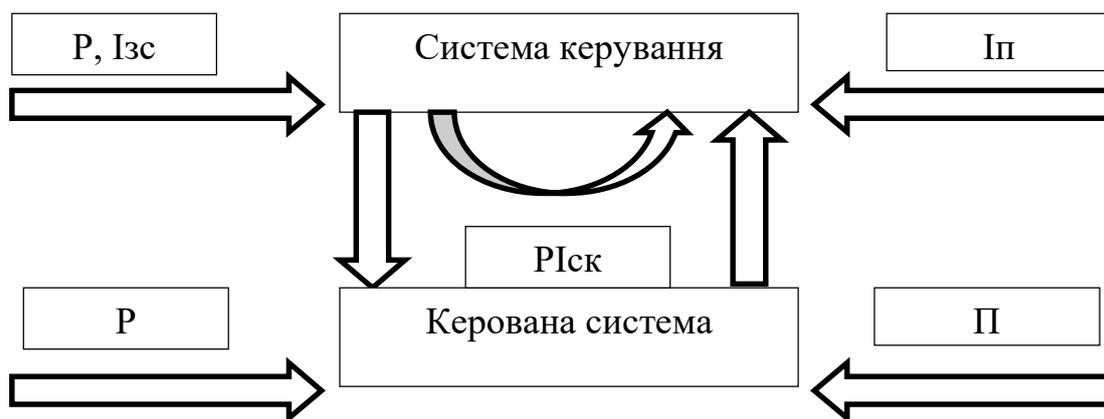
Ефективне управління підприємством має на меті відображати прагнення працівників та менеджерів в єдиному ланцюгу управлінських проблем за умов інтеграційних процесів управлінських рішень за всіма видами діяльності. Управління у цьому сенсі розглядається як дієва система реалізації управлінських функцій, яка постійно змінюється у просторі та часі, з метою вирішення проблем і завдань щодо функціонування підприємства. На думку Л. фон Бертоланфі [89], система – це комплекс елементів, що перебувають у взаємодії. За А. Холлом [90]., система є множиною об'єктів разом з відносинами між об'єктами і між їх атрибутами О.В. Кустовська [91] розглядає систему як спосіб розв'язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблеми. У. Гослінг [92] вважає системою сукупність простих її складових. За Р. Акоффом [93] під системою розуміють «будь-якою суть, яка складається з взаємопов'язаних частин.

З точки зору економічного сенсу терміну, доречно навести визначення, надане К. Уоттом [94], який вважає, що система - це взаємодіючий інформаційний механізм економічної діяльності підприємства, що характеризується багатьма причинно-наслідковими взаємодіями. Питаннями вивчення систем, системного підходу, систем управління займалися такі учені-економісти, як В. Алієв [95], Л. Костирко [96], М. Мескон [97], В. Парахіна, Ю. Васильєв [98], О. Тимошин [99], Ф. Хедури, Л. Ушвицький. Теоретичні аспекти щодо системного підходу в управлінні ґрунтовно розроблені в працях зарубіжних учених Н. Андерсона, Н. Гованні, Я. Гордона, Е. Гуммесона, Д. Джобберта, Ф. Котлера, Т. Левіна, Л. Маттссона та багатьох ін.

У процесі функціонування підприємства як системи виділяють дві основні підсистеми: керовану і керуючу. У той же час, є комплексний вплив на загальну функцію системи всіх її елементів. Однак, не зважаючи на синергетичний ефект цього впливу, все ж-таки кожний елемент системи має різний ступінь впливу. Дія параметрів зовнішнього та (або) внутрішнього середовища на інформацію про зміни її стану може заважати досягненню цілі підприємства. Однак в системі управління будується модель відповідного стану системи. У процесі зрівняння існуючого і бажаного станів системи визначаються параметри регулюючого імпульсу, спрямованого на приведення системи в потрібний стан (рис. 1.12) [100].

Проведене дослідження підводить до думки, що системний підхід дозволяє розглядати підприємство як складну керовану динамічну систему з множиною взаємозв'язаних підсистем, елементи якої взаємозалежні, утворюють єдине ціле та підпорядковуються встановленим цілям. Вчені зазначають, що таке підприємство здійснює виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ з метою задоволення суспільних потреб, характеризується виробничо-технічною, організаційною, економічною і соціальною єдністю [101; 102]. Система управління підприємством необхідна для забезпечення гнучкості та адаптивності до конкурентного середовища. Однак у різних джерелах система управління підприємством розглядається з різних точок зору. Одні автори систему керування ототожнюють з апаратом управління. Інші систему керування

розглядають як сукупність трудових процесів. Існує точка зору, згідно з якою система управління є взаємодією керуючої системи з керованою [103].



Умовні позначення: P – усі види необхідних ресурсів; Ізс – інформація про зовнішнє середовище підприємства; Ікс – інформація про керовану систему; Іп – інформація про підприємство; PІск – регулюючий імпульс, спрямований на керовану систему; PІск – регулюючий імпульс, спрямований на систему керування; П – продукт, що випускається підприємством.

Рисунок 1.12 – Підприємство як дієва та динамічна система[100].

Слід вважати, що система керування та керована система тісно пов'язані між собою окремими елементами та бізнес-процесами у процесі прийняття рішень. Так система керування є сукупністю ресурсів, засобів праці, предметів праці, необхідних для здійснення процесу управління, а керована система представляється множиною взаємопов'язаних безперервних дій з вироблення регулюючих дій щодо управління ресурсами підприємства на користь досягнення певної мети.

Проаналізувавши основні риси управлінських підходів, їх переваги та недоліки представлено у таблиці 1.19.

Таблиця 1.19 – Основні характеристики управлінських підходів: переваги та недоліки

Сутнісна характеристика	Застосування та об'єкт контролю	Переваги	Недоліки
Ситуаційний підхід			
Діяльність організації планується залежно від значимості зміни ситуаційних факторів Опорна концепція – ситуаційне мислення.	Доцільно використовувати в управлінні підприємствами, які функціонують в умовах невизначеності та постійних змін факторів впливу. Об'єкт контролю – ситуація, яку вирішує підприємство.	1. Досягнення цілей короткострокових планів. 2. Вирішення короткострокових завдань на даний час. 3. Врахування конкретного набору обставин на даний час.	1. Дійсний у короткостроковому періоді. 2. Управління на рівні ситуації. 3. Складність формування критеріїв керованості управлінського процесу. 4. Відсутність стратегічного планування

Продовження таблиці 1.19

1	2	3	4
Функціональний підхід			
<p>Виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації.</p> <p>Опорна концепція – механістична бюрократія.</p>	<p>Доцільно використовувати на підприємствах з чітко ієрархічній організаційній структурі, де організація й управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (домінує на вітчизняних підприємствах). Об'єкт контролю – технології, процедури.</p>	<p>1.Результативність через чіткий розподіл функцій.</p> <p>2.Виробництво орієнтується на масового споживача.</p> <p>3.Набуття нової якості менеджменту.</p> <p>3.Фактор економічної переваги – капітал.</p> <p>4. Механізм швидкої реакції на зміни.</p>	<p>1.Розглядає відносини в середині підприємства та зовнішнім середовищем абстрактно.</p> <p>2. Сповільнює хід бізнес-процесу, гальмує його вдосконалювання.</p> <p>3. Невиправдано високі накладні витрати.</p> <p>4.Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація.</p>
Процесний підхід			
<p>На перший план вноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією.</p> <p>Опорна концепція – менеджмент якості.</p>	<p>Доцільно використовувати в умовах адаптивних організаційних структур бізнес-процесів, що створює умови для постійного вдосконалювання бізнес-процесів. Об'єкт контролю – результат.</p>	<p>1.Приоритетна ціль пов'язана з якістю діяльності продукції.</p> <p>2.Стратегічні напрямки щодо постійного вдосконалення продукції.</p> <p>3. Управління процесами створює кращі підстави для раціонального використання ресурсів і часу виконання робіт.</p> <p>4. Значне скорочення витрат на управління.</p>	<p>1.Намагання охопити всі бізнес-процеси одразу.</p> <p>2.Недоцільно при серійному виробництві.</p> <p>3.Результативність управління лише в контексті конкретного процесу.</p> <p>4.Відсутнє професійне зростання та звуження компетенції</p>

Продовження таблиці 1.19

1	2	3	4
Системний підхід			
Організація розглядається як цілісна кібернетична система. Опорна концепція – компетенційна та ресурсна	Доцільно використовувати за умов, коли керівник розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і тісно переплетені з зовнішнім світом. Об'єкт контролю – цінність.	1.Цільовий підхід до управління та встановлення критеріїв підпорядкування. 2.Взаємозв'язок всіх елементів системи, що надає високу адаптивність. 3.Висока результативність за рахунок цілісної системи управління зі спільними цінностями. 4.Має високий рівень компетенції та широку спеціалізацію.	1.Потребує часу для впровадження нововведень. 2.Підприємство як система не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. 3.Необхідність високого професіоналізму менеджерів.

Побудовано автором за джерелами [104; 105; 106]

Аналіз наукових підходів доводить, що на рівень розвитку підприємства впливають всі вищенаведені підходи, які в комплексі доповнюють один одного. Проте кожен підхід обирається залежно від господарського стану підприємства, наявності ресурсного забезпечення, системи управління, стратегічних цілей та завдань, положення суб'єкта господарювання на споживчому ринку, сильних сторін та можливостей підприємства тощо. Слід вважати, що серед найбільш відомих підходів до управління особливого значення набирає системний, який не тільки розглядає підприємство як систему, а й дозволяє ефективно управляти його розвитком на підставі налагодженої роботи кожного з елементів цієї системи. Ефективною система стає завдяки використанню таких підходів до управління як: вартісно-орієнтованого та ресурсно-орієнтованого. Проте, треба враховувати той факт, що функціонування в підсистемах підприємства відбувається за допомогою окремих бізнес-процесів, здатних до інноваційної діяльності. З цього приводу ефективно управління підприємством як системою доцільно доповнювати процесним підходом та характеристиками інноваційності, зокрема інноваційним розвитком.

Таким чином, результат проведених досліджень доводить, що теоретичні аспекти управління розвитком підприємства сформували потужний інструментарій, який в сьогоденнішніх нестабільних умовах дозволяє підприємствам України проводити ефективні кроки щодо оптимізації управління розвитком . Проте не всі

підприємства спроможні на це. Існує ряд проблем, котрі заважають вітчизняним підприємствам самостійно досягати успіху. До них відносяться [107, с.31] :

- брак власних фінансових ресурсів, недостатня привабливість для інвестицій та недоступність зовнішніх джерел фінансування (кредитні позики). Проблеми кредитування підприємств, у більшості випадків пов'язані з «дорогими» кредитами та непосильними умовами кредитування, порівняно з розвиненими країнами, де проводиться політика доступних кредитних ресурсів;

- дешева робоча сила та відсутність такого поняття як «людський капітал». Низька кваліфікація менеджерів-управлінців, які не мають достатніх знань, досвіду та професійних управлінських навичок. За таких умов підприємства не спроможні адаптувати свій бізнес до мінливих умов зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на зміни;

- адміністративні бар'єри, витрати на подолання яких є незрозуміло великими, та в деяких випадках перевищують затратну частину щодо основної діяльності підприємства;

- недосконале інформаційне забезпечення як внутрішнє, так і зовнішнє. Підприємство не забезпечене інформаційними технологіями, які б давали йому значні конкурентні переваги у часі та якості. Крім того, відсутній доступ до статистичної інформації, що не дозволяє проводити якісний конкурентний аналіз та адекватну збутову політику;

- низький рівень розвитку державно-приватного партнерства. Більшість державних програм у співпраці держави та бізнесу або невідомі, або доступні окремому колу підприємств.

Вищезазначені причини доводять, що підприємствам складно працювати та адаптовуватися до змін. Фахівцями, які володіють можливостями трансформації досвіду є консультанти з управління. У цьому контексті консалтингова компанія як невід'ємна складова інфраструктури ринку послуг є потужним джерелом інформаційних та інтелектуальних ресурсів, яка здатна створювати конкурентні переваги для замовників консалтингових послуг та сприяти їх розвитку.

Термін «консультування» походить від англійського слова *consulting*, що означає «консультування, надання поради». Словосполучення «*management consulting*» у дослівному перекладі з англійської означає «управлінське консультування». [108] На сьогодні дефініція «консалтинг» має дискусійний характер, як і поняття «консультування». Причому деякі автори наголошують на принциповій різниці між ними: консультування – це навчання і допомога порадами, а консалтинг – допомога у вирішенні проблем замовника, хоча принципової відмінності між даними термінами не вбачається [109, с.6]. Багато авторів запропонували свої погляди та інтерпретації терміну «консалтинг», користуючись такими науковими підходами як експертний, сервісний, функціональний та процесний (табл.1.20).

Таблиця 1.20 – Визначення поняття «консалтинг» за науковими підходами

ідхід	Зміст поняття	Автори
1	2	3
Експертний (основа метод Дельфі), ґрунтується на думках експертів щодо будування адекватної модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.	Консультавання як різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах	В.Щ Рапопорт [110]
	Консалтинг – це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних й одержання нових знань, перевірки наукових гіпотез, установлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації	А.О.Блинов [111]
	Управлінське консультавання як різновид експертної допомоги в галузі управління	А.И. Пригожин [112]
Сервісний , розглядається як філософія ведення бізнесу	Консалтинг як «такий вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем підприємства в сфері управління та організаційного розвитку»	Э.А.Уткин [113]
Функціональний , базується на комплексному вивченні основних функцій (якостей, властивостей) управлінської системи	Консалтинг це вид діяльності, спрямований на рішення проблем і завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки в галузі стратегічного планування, управління господарською, інвестиційної та фінансової діяльністю, оптимізації та підвищення ефективності діяльності компанії, а також проведення необхідних для цього аналітичної і дослідницької роботи	В.Ярмиш [114]
	Консалтинг як фактор, необхідний для розвитку бізнесу і підвищення його ефективності	Ф. Уикхэм [115]
	Консультавання – це діяльність, здійснювана професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб комерційних і	В.И.Алешникова [116]

Продовження таблиці 1.20

1	2	3
	некомерційних організацій, фізичних осіб в консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їх функціонування і розвитку	
Процесний, розглядає управління як процес взаємопов'язаних дій (функцій управління)	Консультавання – це узгоджений процес передачі необхідних і затребуваних знань (інформації) в певній предметній області від консультанта клієнту (фізичній або юридичній особі) з метою вирішення завдань клієнта (економічних, фінансових, соціальних, юридичних, правових, організаційних, виробничих, технічних, технологічних та ін.)	А.М. Блюмин [117]
Процесний, розглядає управління як процес взаємопов'язаних дій (функцій управління)	Консалтинг — це процес, в межах якого зовнішній щодо підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розробки концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо	В.П. Унинець-Ходаківська, О.І. Костюкевич, О.А. Лятамбор) [118]
	Консалтинг – це «процес надання фахівцем своїх власних знань, навичок і досвіду в системі клієнта»	К. Макхем [119]

Побудовано автором [107, с.30]

Розгляд теоретичних аспектів дозволив виявити, що за науковими підходами до сутності консалтингу, найбільш поширеним є експертний підхід, згідно з яким, консультант є експертом з окремого кола питань функціонування підприємства, але фрагментарно. Сервісний підхід розглядає консультавання як вид інтелектуальних послуг щодо усвідомлення бізнесу, коли споживач купує не товари або послуги, а рішення періодично виникаючих проблем та способи їх задоволення. Функціональний – визначає консалтинг як фактор, необхідний для розвитку бізнесу, що дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем та формалізувати процесну структуру підприємства-замовника. За процесним підходом консалтинг є універсальною послугою, результатом якої є процес передачі спеціалізованої інформації та організаційні зміни з метою вирішення актуальних задач клієнта.

На думку вітчизняних науковців консалтинг є доволі складним та багатогранним. Так В.А. Верба [120] відокремила у трактуванні сутності

управлінського консультування як мінімум вісім груп дефініцій: 1) функція управління, 2) підсистема менеджменту, 3) різновид експертної допомоги в галузі управління, 4) метод удосконалення управління і розвитку організації, 5) механізм впровадження нововведень, 6) вид професійної діяльності, 7) форма підприємництва, 8) наукова діяльність. У свою чергу М.Ф. Федик [121], умовно поділив на три групи: 1) ті, що досліджують діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками; 2) ті, які трактують його виключно як підприємницьку діяльність, що формує окрему індустрію; 3) ті, що розглядають консалтинг як комплексну послугу або сукупність послуг з діагностики та вирішення проблем організації.

У сучасній науковій думці існують такі підходи щодо визначення суті консультування [122] :

- західні науковці Ф. Стіл, П. Блок пропонують позицію, коли консультант не відповідає за виконання змісту, процесу, структури завдання, лише допомагає виконавцям;

- автори наукових праць Е. Уткін, Л. Грейнер підкреслюють, що ефективним буде управлінське консультування, коли професійна служба допомагатиме замовнику, відповідно до контракту, виявляти і аналізувати управлінські проблеми, надаватиме рекомендації щодо їх вирішення, сприятиме, у разі виникнення необхідності, виконанню рішень;

- вітчизняні і західні науковці, такі як М.Кубра, Л.Грейнер, Е.Уткін, розглядають консультування як професійну службу і як метод, що забезпечує практичні поради і допомогу;

- вчені В. Верба, А. Посадський, В. Шарко не відокремлюють будь-які розбіжності між консультуванням і управлінським консультуванням;

- науковці М. Кубра, А. Посадський, В. Верба, Т. Решетняк, В Шарко, А. Пригожин виділяють управлінське консультування як один з видів консультування, спрямоване на надання допомоги з питань економіки і управління.

На авторський погляд, поняття «консалтинг» можна розглядати як управлінську діяльність щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер. Процес надання консалтингових послуг у цьому випадку буде забезпечуватися як правило методами оперативного управління, які ґрунтуються на експертному, функціональному та процесному підходах. Але, для реалізації консалтингу, який планує надавати послуги з метою подальшого розвитку підприємства, цього замало.

Консалтингові компанії, працівники яких володіють знаннями з ефективного ведення бізнесу, є тим професійним посередником на ринку послуг з передачі інформаційних та інтелектуальних ресурсів, що у процесі

співпраці з підприємством-замовником підвищує рівень конкурентоспроможності його бізнесу та забезпечує інноваційний розвиток. За таких умов консалтинг набуває риси стратегічного управління розвитком та формується як стратегічний консалтинг, основна мета якого полягає в обґрунтуванні перспектив розвитку ефективної діяльності бізнесу підприємства-замовника за участю кожного працівника у стратегічній перспективі. Отже, пропонується розглядати стратегічний консалтинг як професійну діяльність в системі стратегічного управління підприємством з впровадження досягнень науки і техніки з метою покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Але темпи інноваційного розвитку будуть випереджаючими лише тоді, коли підприємство у ближчому майбутньому зможе виконувати стратегічні завдання щодо зміни умов управління та реалізації механізмів впровадження інноваційних технологій [107, с.31].

Слід зазначити, що ефективне стратегічне управління можливо лише тоді, коли консалтингова компанія стратегічно орієнтована у процесі управління знаннями, які підвищують рівень її розвитку через використання інтелектуальних та інформаційних ресурсів. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [123]. У вітчизняній економічній літературі менеджмент знань розглядають як економічну категорію, що пов'язана із розробленням методів оптимального використання інтелектуального потенціалу організації [124–127], так із інформаційними технологіями, покликаними оптимізувати роботу із знаннями [128; 129].

Погоджуємося з поглядами А.С. Полянської [130] відносно ранжування систем управління знаннями, які доцільно застосувати в управлінні консалтинговою компанією. Перший напрям стратегічного управління знаннями в консалтинговій компанії, орієнтований на консультантів та базується на обміні знаннями через міжособистісну взаємодію в команді. У таких умовах формується вибір альтернатив для консалтингової компанії у вигляді стратегії розвитку (консультантів-практиків) та залучення знань ззовні (експерти-науковці), які більш всього пов'язуються з компетенціями. За другим напрямом, стратегії управління знаннями, що базуються на інформаційних системах керування, описують можливості створення, зберігання, обміну і використання документальних знань консалтингової компанії. Як прийнято, управління такими стратегіями супроводжується функціями організації безпеки інформації: кодифікації і зберігання знань, а також створюються можливості повторного використання знань.

Реалізація стратегій управління знаннями, орієнтованих на працівників консалтингової компанії та її інформаційних ресурсах в системі управління інноваційним розвитком підприємства дозволить комплексно розв'язувати проблеми; зосереджувати увагу на досягненні пріоритетних цілей; сприяти раціональному використанню ресурсів підприємства та їх оптимізації; координувати роботу структурних підрозділів; інтегрувати основні напрями діяльності щодо розвитку. У таких умовах вдало застосовуються в практику підприємств, замовників консалтингових послуг, ідеї і технології стратегічного управління інноваційним розвитком.

Вищезазначені особливості стратегічного управління дозволять визначити головні завдання стратегічного консалтингу в системі управління розвитком та сформулювати шляхи, завдяки яким можна забезпечити стабільне функціонування підприємства-замовника, зокрема: формувати стратегічні цілі розвитку; встановлювати високий рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій; проводити стратегічне дослідження ринку та визначати стратегічні можливості щодо позиціонування на ньому; планувати ефективне управління власними фінансами; впроваджувати технічні та технологічні інновації; забезпечувати угоди по злиттю і поглинанню; налагоджувати зв'язки з партнерами; організовувати ефективну структуру управління та забезпечувати її працівниками високого професійного рівня. Іншими словами, стратегічні управлінські рішення консультантів у процесі виконання завдань консалтингової компанії мають два напрями:

1) функціональні завдання, що характеризуються як повсякденні щодо гармонійного балансування всіх бізнес-процесів компанії (оптимізації, раціоналізації, підвищення ефективності);

2) завдання розвитку відносно встановлених напрямів досягнення стратегічних цілей, ефективного використання ресурсного потенціалу (матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів) та впровадження інновацій.

За оглядом вищенаведених теоретичних аспектів, стратегічний консалтинг в системі управління інноваційним розвитком, можна представити у вигляді системної схеми (рис. 1.13).

Отже, ефективне управління функціонування та розвитку консалтингової компанії, з точки зору наукових підходів, доцільно представляти як поєднання системного та процесного підходів з рисами інноваційності. Зазначені наукові підходи будуть сприяти реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства-замовника у процесі вирішення проблемних ситуацій, що в майбутньому дозволить підвищити конкурентний статус та досягти зростання інноваційного розвитку. Наукове підґрунтя стратегічного консалтингу за системним та

процесним підходами в управлінні інноваційним розвитком підприємства, додають йому свої специфічні особливості:

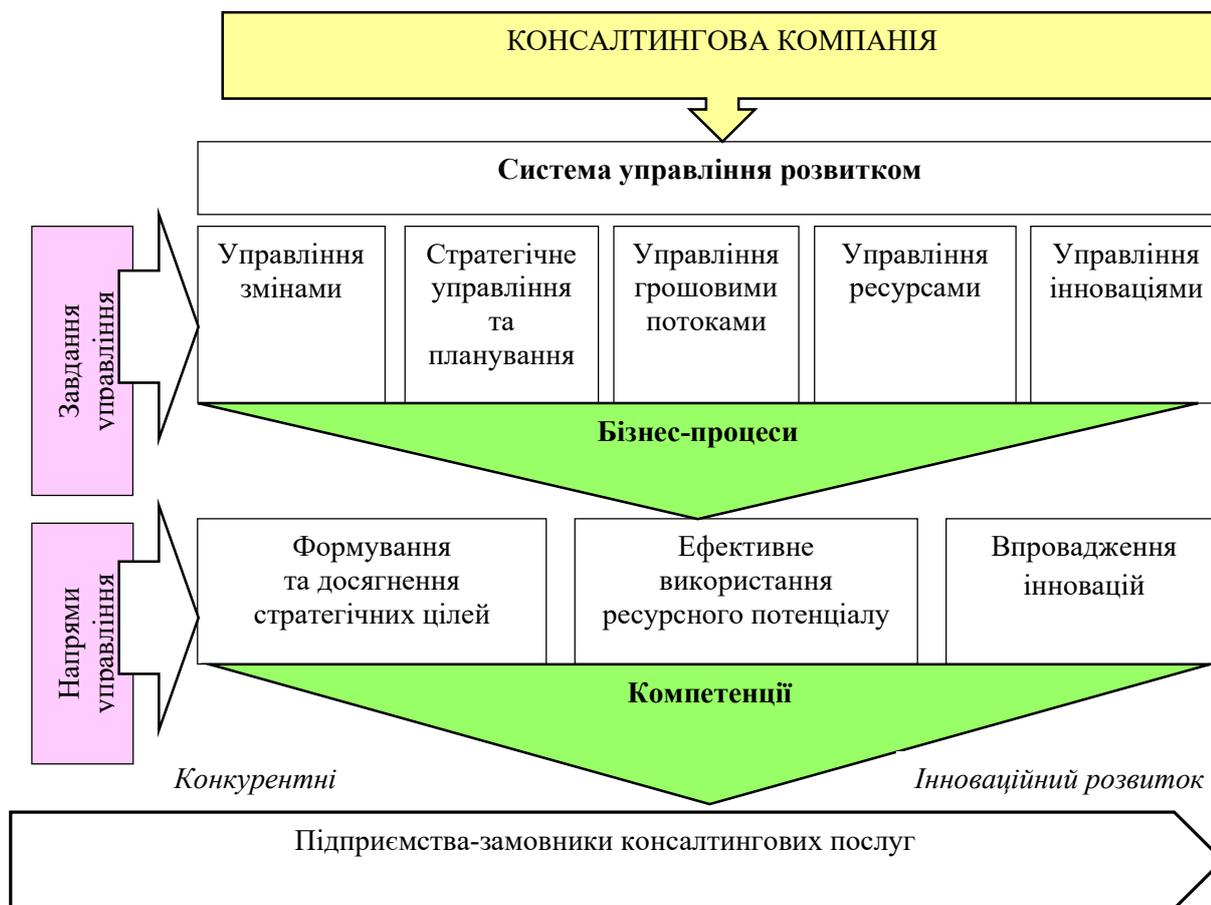


Рисунок 1.13 – Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком вітчизняних підприємств (побудовано автором) [107, с.32]

по-перше, це складання компетентностей консультантів компанії, які не є простим набором знань, умінь та навичок за напрямками розвитку підприємства. Майбутній фахівець системи повинен не стільки володіти інформацією, скільки бути готовим до застосування своїх знань, умінь та навичок для розв'язання проблемних економічних ситуацій;

по-друге, це формування нових поглядів на традиційну систему управління інноваційним розвитком, що буде сприяти впровадженню нових технологій та методів підвищення рівня професійних знань за допомогою процесу навчання на всіх рівнях бізнес-процесів здатних до інноваційної діяльності. За таких умов знання у ході розвитку системи стають ціннісним компонентом, який потребує постійного оновлення;

по-третє, це бажання прагнути до розвитку, саморозвитку, самореалізації, культурного самовизначення, що сприяє формуванню особистісного суб'єктивного досвіду та надає можливості перетворитися у «людський капітал».

Аналіз наукових підходів дозволив розробити авторський погляд на поняття «консалтинг» як управлінську діяльність з надання професійних послуг за допомогою методів оперативного управління, які ґрунтуються на експертному,

функціональному та процесному підходах. Проте у ході дослідження з'ясувалося, що сучасні зміни функціонування підприємств потребують закладати в основу стратегію – як систему управління розвитком. Виконання стратегічних завдань, стосовно адаптації в умовах змін, забезпечують підприємствам реалізацію механізмів впровадження інноваційних технологій. У цьому сенсі стратегічний консалтинг є професійним посередником, який допоможе підприємствам-замовникам підтримувати високий рівень ефективності стратегічного управління. У процесі співпраці консультантів з підприємством-замовником виконується головна мета стратегічного консалтингу, яка полягає в обґрунтуванні перспектив розвитку ефективної діяльності бізнесу за участю кожного робітника у стратегічній перспективі.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє сформулювати дефініцію «стратегічний консалтинг» у площині наукових підходів як професійну діяльність в системі стратегічного управління підприємством з метою покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Пропонується, змістовну характеристику поняття «стратегічний консалтинг» з точки зору наукових підходів представляти як поєднання системного та процесного підходів з рисами інноваційності. Це стане дієвим стратегічним інструментом з розробки цілей інноваційного розвитку підприємства як системи, порівняння їх з наявними можливостями, приведення їх у відповідність за кожним окремим бізнес-процесом системи. При цьому, стратегічний консалтинг, наділений ознаками стратегічної орієнтації, стане потужним джерелом інформаційних й інтелектуальних ресурсів, які у процесі використання консультантами трансформуються в корисні знання спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та зростання його інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено діяльність консалтингових компаній на світовому ринку особливо в країнах Північної Америки (США і Канада), Західної Європи, Японії, Австралії, Нової Зеландії та Сінгапурі. З'ясувалося, що вони зазнали перетворень з індивідуально-професійної діяльності в індустрію, що призвело до зростаючої технологізації його методології, розвитку стандартизації якості послуг і зростання матеріально-технічної оснащеності роботи консультантів.

2. Досліджено Європейський ринок консалтингу, який поряд з північноамериканським є найбільшим сегментом світового ринку. Проаналізовано розвиток Європейського ринку консалтингу за європейською панеллю, яка являє собою 78% загального ВВП. Встановлено, що цей ринок консалтингу вважається більш зрілим, щорічне зростання на якому 2 – 4%. Такий попит на консалтингові послуги дозволяє замовникам знизити собівартість вироблених товарів і послуг та збільшити ефективність ведення діяльності в цілому у стратегічній перспективі.

3. Проведено аналіз наукових підходів до вивчення змісту дефініції «розвиток підприємства» та здійснено його удосконалення. В авторській редакції розвиток підприємства – це безупинний процес трансформації

динамічної системи в просторі та часі, який відбувається у взаємодіючих підсистемах підприємства та призводить до появи якісно нового стану й зміцнення життєвої системи.

4. Доведено, що у процесі діяльності підприємства постає потреба не тільки в ефективному управлінні ресурсним потенціалом, а ще і в створенні засад стабільного економічного розвитку. У відповідності умов гнучкості, адаптованості до потенційних змін, управління розвитком підприємства поєднується з різноманітними інноваціями технологіями. Запропоновано «управління розвитком підприємства» представляти як універсальну модель системи управління інноваційним розвитком і розглядати як джерело конкурентних переваг.

5. З'ясовано, що розвиток пов'язано зі стратегічним управлінням. За авторським визначенням, стратегічне управління консалтингової компанії – це система формування стратегій, реалізація яких призведе до збалансування відносин між підприємством, його окремими частинами (елементами) та зовнішнім середовищем з метою досягнення запланованих цілей та цілей інноваційного розвитку. Враховуючи ці особливості, стратегія – це системна компонента менеджменту консалтингової компанії у вигляді сукупності норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, які підтримують конкурентоспроможність та забезпечують інноваційний розвиток.

6 За дослідженнями теоретичних підходів до управління розвитком підприємства встановлено, що серед найбільш відомих підходів до управління особливого значення набирає системний та процесний підходи. Акцент ставиться на тому, що підприємство – це система, яка є динамічною в просторі й часі та має векторну спрямованість якісних та кількісних показників, й зміцнення життєвої системи за окремими бізнес-процесами, здатних до інноваційної діяльності з векторною направленістю на розвиток.

7. Сформовано авторську позицію щодо змісту дефініції «стратегічний консалтинг» як професійної діяльності в системі стратегічного управління з метою покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Встановлено, що стратегічний консалтинг є потужним джерелом інформаційних й інтелектуальних ресурсів, завдяки яким виконуються стратегічні завдання щодо зміни управління та реалізації механізмів впровадження інноваційних технологій. Змістовну характеристику поняття «стратегічний консалтинг» з точки зору наукових підходів запропоновано представляти як поєднання системного та процесного підходів з рисами інноваційності, що в майбутньому буде сприяти реалізації стратегічних цілей й завдань як підприємства-замовника так і самої консалтингової компанії.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Особливості формування стратегічного консалтингу як окремого напрямку в Україні

Сьогодні багато вітчизняних підприємств звертаються у консалтингові фірми тільки тоді, коли опиняються в критичних ситуаціях. Варто також зазначити, що процес євроінтеграції України зумовив виникнення проблем з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Постало завдання щодо підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами на засадах новітніх технологій. Тому розбудова індустрії стратегічного консалтингу, основою якого є інтелектуальний ресурс, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення інноваційного розвитку підприємств-замовників.

Популярність консалтингу в Україні, як незалежної держави, відбувалася поступово відносно розвинених країн у зв'язку з особливостями економічних відносин, в яких головним визначався адміністративний ресурс. У сучасній діяльності різноманітних консультативних компаній України відбуваються якісні зміни, тепер вони створюють інформаційний простір для знайомства підприємства-замовника з новими інструментами управління та їх застосуванням з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Вивченням історичних питань становлення та розвитку ринку консалтингових послуг займалися наступні вчені О.М. Деева, Н.З. Лагоцька, І.П. Чайка, В.В. Капільцова. Значний вклад у систему формування теоретичних підходів до становлення дорадництва внесли М.Ф. Кропивко, М.І. Лобанов, Т.П. Кальна-Дубенюк, А. Гайдачук та ін. Особливої уваги заслуговують праці вчених відносно стану розвитку українського консалтингу, зокрема, В.А. Верби, О.П. Посадського, В.Ш. Рапопорта, Р.К. Юксвярава, М.Я. Хабакук, Я.А. Леймана та ін.

Більшість науковців погоджується з тим, що становлення ринку консалтингових послуг в Україні відбувалося тільки за період часів незалежності. М.Л. Гончарова [131] становлення ринку консалтингу в Україні розглядає за наступними етапами:

1-й етап – 1990-1995 рр. Даний етап характеризується появою західних менеджмент-консалтингових (МК) компаній. На ринку України набули розвитку представництва значних компаній – «Bein», «PriceWaterhouse», «Deloitte & Touche», «Coopers & Lybrand», «Ernst & Young Ukraine», «KPMG», «Baker McKenzie», «Barents Group», «LLC», «Arthur Andersen», «Roland Berger & Partners», «Dr. Wisselhuber & Partners» та ін. [132]. Ці структури позиціонують свої послуги на ринку України, супроводжуючи своїх традиційних клієнтів, що фінансуються міжнародними донорськими організаціями. У 1992 р. в Україні була створена Асоціація консалтингових фірм “Укрконсалтинг”. Головною метою цієї структури було створення консультантів-посередників для забезпечення процесу

масової приватизації в Україні. Ініціатором створення «Укрконсалтингу» був Фонд державного майна України (ФДМУ) [10].

2-й етап – 1995-2000 рр. відзначається появою вітчизняних консалтингових фірм. За результатами роботи та здійсненням проектів технічної допомоги виникають такі компанії, як Київ Менеджмент Консалтинг, Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (ЦППП) у м. Києві, ЦППП у м. Харкові, ЦППП у м. Одесі («Євроконсалт»), у м. Львові – Західно-Український Менеджмент Консалт, Центр реструктуризації вугільної промисловості – в м. Донецьку. [132]. У цей же період активізується розвиток таких українських консалтингових компаній, як «Spectr, Sach & Company», «Укрбизнесконсалтинг», «ProConsult», «Укрон», «Project Consulting Group», «Національне управління ресурсами», «Рубин-Інвест- Консалтинг» та інших. З'являються малі консалтингові об'єднання “ОКО” (Об'єднані консультанти) – 9 організацій фундаторів, “КМК група” – 4 юридичні особи. У 1998 р. – зареєстрована УАМК – Українська асоціація менеджмент – консультантів за підтримки ФДМУ і Світового Банку. Сформовані консалтингові компанії на ринку послуг України ставили за мету надавати якісні консалтингові послуги та постійно підвищувати рівень професіоналізму консультантів.

3-й етап – 2000-2001 рр. характеризується створенням Української асоціації менеджерів-консультантів (скорочено – УАМК). Оскільки ситуація у сфері менеджмент-консультаційних послуг стала поліпшуватися, Української асоціації менеджерів-консультантів, шляхом організації і проведення цільових конференцій, участі у виставках і проектах, роботі з міністерствами і відомствами, публікації статей у фахових виданнях, створення web-сайтів у мережі Інтернет, зуміла зробити інформацію про менеджмент-консалтингові компанії і їх послуги більш доступною для потенційних споживачів.

4-й етап – 2001-2004 рр. На даному етапі розвиток консалтингових послуг в Україні пов'язували з процесами постприватизаційної діяльності, які були характерні для молодого незалежної країни, що підкріплювалося впровадженням основ стратегічного управління, маркетингових досліджень та розквітом рекламних компаній. Економічне зростання вітчизняних підприємств потребувало додаткових фінансових потоків, що підсилювало необхідність пошуку інвестиційних партнерів та компаній.

5-й етап – 2004-2009 рр. Для даного етапу характерним є те, що найбільшим попитом користуються консультації з аудиту, оподаткування, управління персоналом, впровадження нових стандартів якості. У 2008-2009 рр. із поглибленням економічної кризи в Україні активність деяких західних фірм або вщухає, або «заморожується» з надією на поліпшення кон'юнктури ринку консультаційних послуг. Основними причинами стали: складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності суб'єктів господарювання; низький рівень культури роботи з незалежними експертами; недостатня платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування [133]

На погляд А.Ю Якунічевої історичний шлях консалтингових та дорадчих послуг на території України значно довший. Вона припускає, що у зв'язку з поширенням торгових шляхів та їх активізацією на Україні (особливо тієї її частини, яка примикала до східних кордонів Європейських держав) консультування або дорадчі послуги були затребувані ще з VIII століття (рис. 2.1).

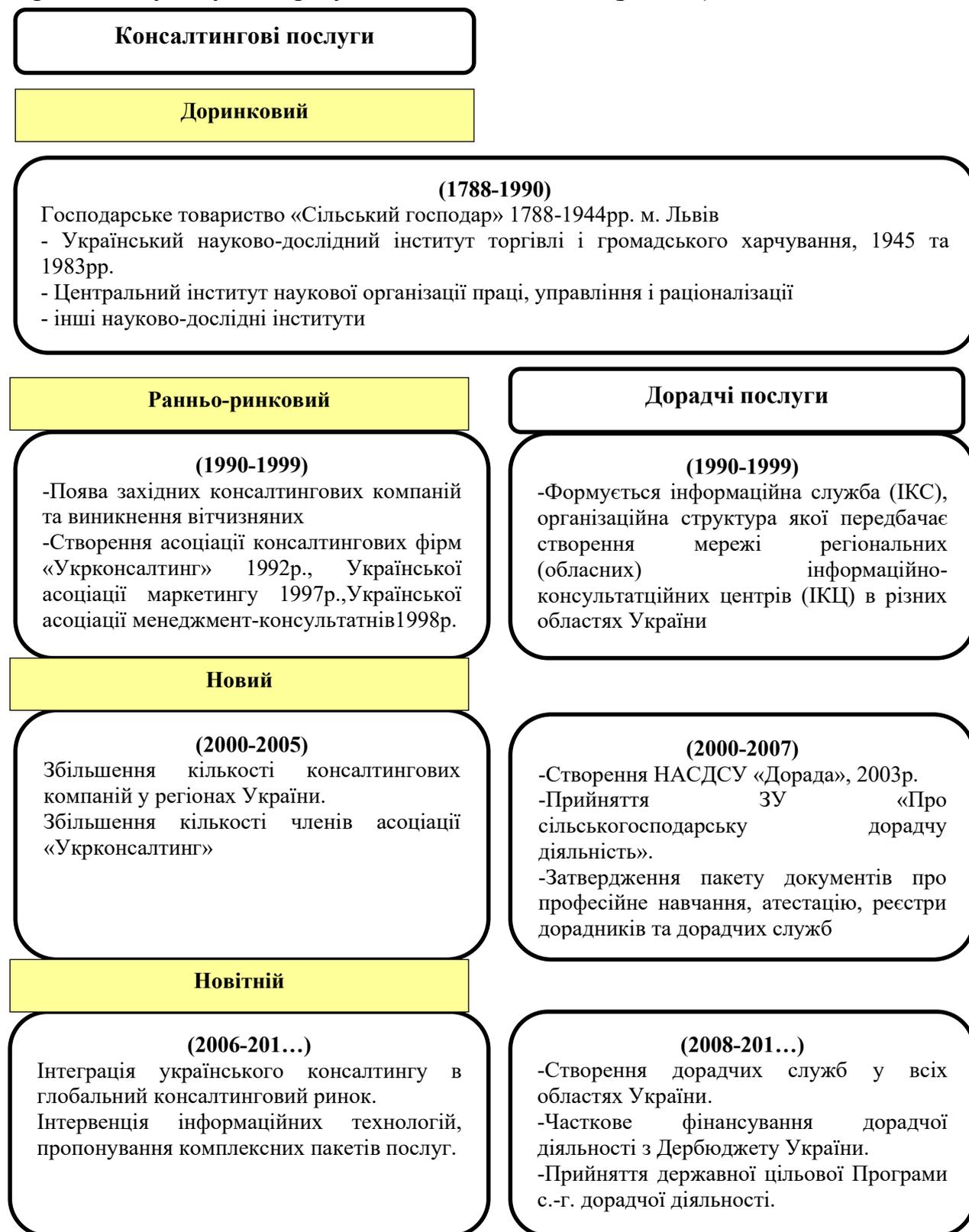


Рисунок 2.1 – Генезис розвитку консалтингових та дорадчих послуг в Україні

Проведений аналіз щодо історичного розвитку консалтингу в Україні дає підстави створити власне бачення на це питання. Слід погодитися з думками фахівців відносно становлення етапів ринку консалтингу в Україні, та з думками вчених, що історичний шлях слід починати з періоду, коли вона стала на шлях незалежності. Однак, слід доповнити історичну довідку про розвиток вітчизняного ринку консалтингу принципами управління, які супроводжували його формування та відображали процеси його трансформації. Етапи розвитку становлення ринку консалтингових послуг в Україні наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Становлення консалтингу в Україні

Період, рр.	Характеристика періоду та принципів управління
1	2
I ЕТАП: РАННЬО-РИНКОВИЙ	
1990-1995	Становлення вітчизняного ринку консалтингових послуг, пов'язаний з процесами приватизації. Характеризується появою західних менеджмент-консалтингових (МК) компаній на вітчизняному ринку: “PriceWaterhouse”, “Deloitte & Touche”, “Coopers & Lybrand”, “Ernst & Young Ukraine”. Створення асоціації вітчизняних консалтингових фірм «Укрконсалтинг» 1992р.
1990	<u>Принципи управління</u> 1. Досягнення ефективності від консалтингової діяльності. 2. Встановлення довгострокового взаємозв'язку між консультантами та підприємствами-замовниками.
1991	<u>Принципи управління</u> 1. Незалежність та об'єктивність наданої допомоги. 2. Конфіденційність отриманої від клієнта інформації. 3. Впевненість у користі консультації і своєї компетентності. 4. Встановлення договірних відносин за окремими періодами роботи.
1992	<u>Принципи управління</u> 1. Конфіденційність отриманої від клієнта інформації. 2. Впевненість консультанта в користі консультації для клієнта. 3. Впевненість консультанта у своїй компетентності. 4. Зміст консалтингової діяльності щодо вирішення проблемних ситуацій
1994	<u>Принципи управління</u> 1. Співпраця та накопичення досвіду. 2. Виникнення на ринку послуг України закордонних компаній 3. Робота по закордонних проектах і програмах. 4. Збільшення попиту з питань приватизації.

Продовження таблиці 2.1

1	2
II ЕТАП: РИНКОВИЙ	
1995-2000	Формування вітчизняного ринку консалтингових послуг за необхідності надання постприватизаційної підтримки. Виникнення вітчизняних консалтингових компаній та створення Асоціацій: Української асоціації маркетингу 1997 р., Української асоціації менеджмент-консультантів 1998 р.
1996	<p style="text-align: center;"><u>Принципи управління</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Узагальнення накопиченого досвіду. 2. Формування звіту «Консалтинг в Україні» 3. Спеціалізація за видами послуг, що надаються. 4. Інформаційно-консалтингові мережі.
1999	<p style="text-align: center;"><u>Принципи управління</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування «Української асоціації менеджмент-консультантів». 2. Постійне дослідження ринку консалтингу в Україні. 3. Відступ західних консалтингових компаній. 4. Спеціалізація по обслуговуючих галузях, масштабами та формами власності клієнта.
III. ЕТАП: НОВИЙ	
2000-2010	Інтервенція інформаційних технологій, формування нових консалтингових продуктів з антикризового управління. Збільшення кількості консалтингових компаній у регіонах України та кількості членів асоціації «Укрконсалтинг».
2000-2010	<p style="text-align: center;"><u>Принципи управління</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цілеспрямованості. 2. Плановості. 3. Комплексності. 4. Єдності цілей. 5. Ієрархічності. 6. Динамічності рівноваги. 7. Ефективності. 8. Вдосконалення процесів та методів управління.
IV. ЕТАП: ІНТЕГРАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ	
2010-2015...	Впровадження новітніх технологій зі стратегічного управління. Інтеграція українського консалтингу в глобальний консалтинговий ринок. Інтервенція інформаційних технологій, пропонування комплексних пакетів послуг.

Продовження таблиці 2.1

2010 - ...	<p style="text-align: center;"><u>Принципи управління</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Системності. 2. Інтегрованості. 3. Інноваційності. 4. Збалансованості потреб і можливостей. 5. Адаптації. 6. Інтелектуальності. 7. Реалізму. 8. Непрямих дій. 9. Взаємообміну. 10. Алармізму. 11. Невідворотності. 12. Економічної турбулентності. 13. Прогнозованості зміни кон'юнктури міжнародного ринку та інституційних умов міжнародної економічної діяльності.
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Побудовано автором за джерелами [135-139]

Отже, у процесі формування історичного шляху становлення консалтингу в Україні чітко прослідковуються етапи виникнення суперечливих економічних інтересів та відносин, що сприяють розвитку кризових ситуацій, спричинених як світовою фінансово-економічною кризою, так і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур усереднені країни. Автором було виявлено взаємозв'язок між формуванням принципів управління та етапами розвитку ринку консалтингу.

Особливу увагу заслуговують принципи управління періоду 2010 – 2015 рр. «Інтеграції та розвитку», оскільки в сьгоднішніх реаліях вони є актуальними, а їх застосування в діяльності консалтингових компаній допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між компанією та замовниками консалтингових послуг, а також досягненню встановлених цілей. До принципів, що узгоджують послідовність стратегічних рішень компанії відносяться наступні принципи: системності; інтегрованості, інноваційності; збалансованості потреб і можливостей; адаптації; інтелектуальності; реалізму; непрямих дій; взаємообміну; алармізму; невідворотності; турбулентності; прогнозованості зміни кон'юнктури міжнародного ринку та інституційних умов міжнародної економічної діяльності.

Деякі з них потрібно розглядати детальніше. Так принцип інтелектуальності зорієнтований на формування високого рівня абстрактного мислення та відповідно до ефективності управління компанією прямо залежить від інтелектуального рівня його консультантів. Принцип економічної турбулентності запропонований ще Ф. Котлером і Дж. А. Касліоне [140] передбачає спроможність консультантів до орієнтації на непередбачувані та стрімкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах компаній, які

впливають на їх діяльність. Зміст принципу непрямих дій характеризується таким прийомом як «приховане керівництво» та дозволяє консультантам втручатися в усі бізнес-процеси підприємства-замовника. Все більш актуальним стає принцип алармізму, який розкриває здатність консультантів до передбачення майбутніх загроз, які підкреслюють їх професійний рівень перед працівниками підприємства-замовника. Принцип невідворотності передбачає жорстке управління корпоративною культурою та дисципліну, що сприяє прискоренню впровадження змін у консалтинговій компанії та спрямовує її консультантів до досягнення стратегічних цілей.

Дотримання вищенаведених принципів забезпечує організаційно-управлінську діяльність консалтингової компанії та сприяє укріпленню її організаційної та корпоративної культури як необхідних складових для виконання місії. При цьому корпоративна культура розглядається як «комплексні базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції» [141, с. 336], а й виступатиме як «домінуюча система спільних цінностей певної спільноти людей, яка визначає зміст її цілеспрямованої діяльності» [142, с. 8]. У цьому контексті культура як об'єкт управління сама впливає на керуючу підсистему [143, с. 8]. На погляд автора принципи управління періоду 2010 - 2015 рр. «Інтеграції та розвитку» – це стратегічний базис, який притаманний всім компонентам системи управління розвитком. Стратегічні засади даної системи консультанти поетапно застосовують в діяльності підприємств-замовників для покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності. З цього приводу хотілось би уточнити, що головне місце, серед принципів управління вказаного періоду, відводиться принципу інноваційності, який обумовлює орієнтацію компанії на отримання знань, їх комерціалізацію та інноваційний розвиток.

У процесі дослідження було з'ясовано, що друга хвиля міжнародного ринку консалтингу пов'язана з процесами впровадження інновацій як стратегічного інструменту. У цей період, для забезпечення стратегічних позицій та конкурентних переваг підприємств в мінливих умовах функціонування, виникла необхідність формування стратегічного напрямку консультування. Міжнародними фахівцями доведено, що стратегічний консалтинг є потужним джерелом інформаційних та інтелектуальних ресурсів, синтез яких буде супроводжуватися підвищенням рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку визначено стратегічно важливим і пріоритетним завданням, яке схвалено Указом Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [144].

У цьому документі визначено 25 ключових показників стратегії, що оцінюють хід виконання реформ та програм. Зокрема, до 2020 року Україною планується зайняти місце серед перших 30 позицій у рейтингу Світового банку Doing Business. За глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF), Україна прагне увійти до 40 кращих держав світу. Відповідно стратегії соціально-економічного розвитку

ВВП (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу буде підвищено до 16000 доларів США.

Враховуючи існуючі статистичні дані за показником ВВП на душу населення в Україні за період 2007-2015рр, можна спрогнозувати шлях, за яким країна буде рухатися (рис. 2.2).

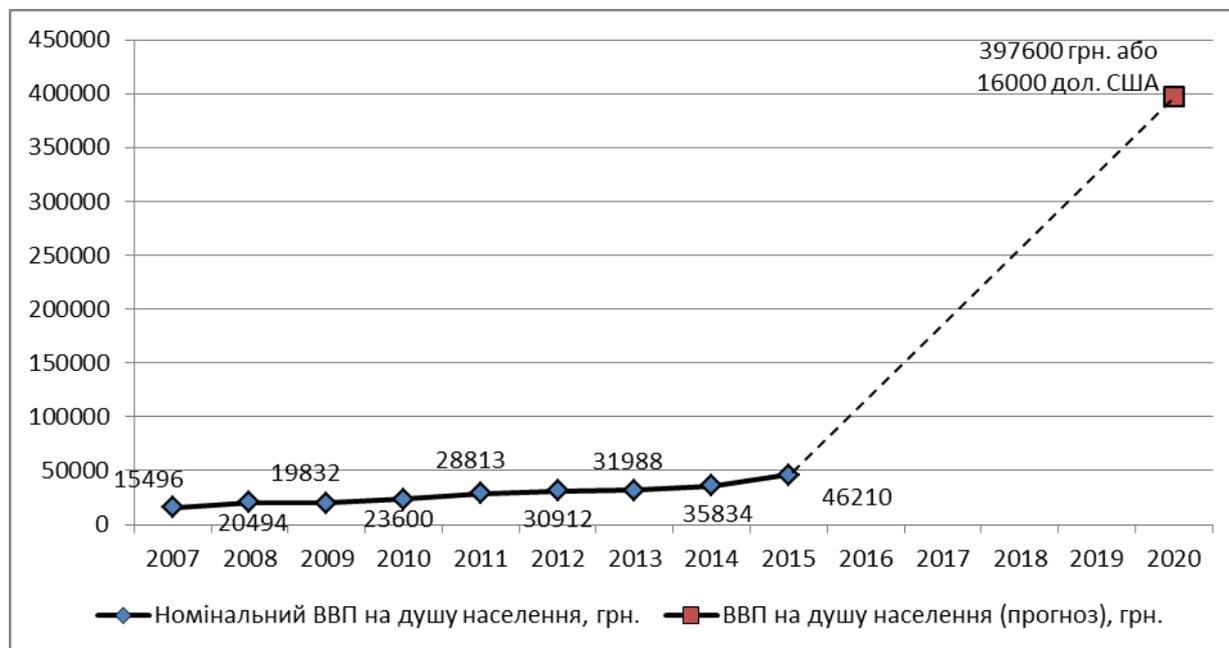


Рисунок 2.2 – Динаміка ВВП на душу населення в Україні за реальними та прогнозними даними (ВВП прогнозоване у 16000 дол. США переведено у гривню за курсом 24,85 грн/дол.)

(побудовано автором за даними Держкомстату [145])

Однак за наслідками кризових явищ останніх років в Україні на фоні зростаючого ВВП на душу населення відбувається падіння реального ВВП, зокрема у 2014 р. цей показник зменшився на 6,8 % відносно 2013 р., а у 2015 р. на 0,4 % відносно 2014 р.[146], тоді як у країнах Європейського союзу відбулося його зростання на 1,5%. [147].

У зв'язку із умовами господарювання, що склалися на початку 2014 року, уряд розпочав реалізацію масштабних коригувальних заходів макроекономічного характеру, намагаючись усунути значний дефіцит бюджетного фінансування та платіжного балансу. Проте, вплив вказаних заходів посилювався ескалацією конфлікту на сході країни, що призвело до значної дестабілізації економіки України, підірвало довіру інвесторів та спричинило істотний відсоток капіталу.

З цього приводу, ключовим моментом у документі «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» є створення економічних умов для залучення іноземних інвесторів, чисті надходження яких мають перевищувати понад 40 млрд. дол. США.

За даними Держкомстату у 2015 році в економіку України іноземними інвесторами вкладено 3763,7 млн. дол.США та вилучено 891,3 млн. дол.США

прямих інвестицій (акціонерного капіталу). Зменшення капіталу за рахунок переоцінки, утрат та перекласифікації, за даними Держстату, за цей період становить 5245,8 млн. дол.США (у т. ч. за рахунок курсової різниці – 5024,3 млн. дол. США). з цього приводу слід проаналізувати шлях прямих інвестицій в економіку України за період 2007 - 2015рр. (рис. 2.3) [145].



Рисунок 2.3 – Динаміка прямих інвестицій в економіку України за період 2007 -2015 рр., млн. дол. США [145]

За наведеними даними видно, що упродовж аналізованого періоду найбільш інвестиційно-привабливим був 2013 р., коли обсяг прямих інвестицій склав 57056,4 млн. дол. США, а 2015 р. навпаки був невдалим – 43371,4 млн. дол. США. Основний обсяг отриманих інвестицій в Україну у 2015р. було розподілено між промисловими підприємствами – 30,6 % від загального обсягу та установами фінансової і страхової діяльності – 27,3 %.

Основними регіонами України, які отримали найбільший відсоток – 93,9% від всіх залучених прямих іноземних інвестицій, є області: Дніпровська, Харківська, Київська, Львівська, Одеська, Запорізька, Полтавська, Івано-Франківська та місто Київ (рис.2.4).

Останній рік прями іноземні інвестиції, на які припадає в середньому до 80% загального обсягу, надходять з таких країн-інвесторів як: Кіпр (11744,9 млн.дол.США), Нідерланди (5610,7 млн.дол.США), Німеччина (5414,3 млн.дол.США), Австрія (2402,4 млн.дол.США), Велика Британія (1852,5 млн.дол.США), Віргінські Острови (1798,9 млн.дол.США), Франція (1528,1 млн.дол.США), Швейцарія (1364,2 млн.дол.США) та Італія (972,4 млн.дол.США).

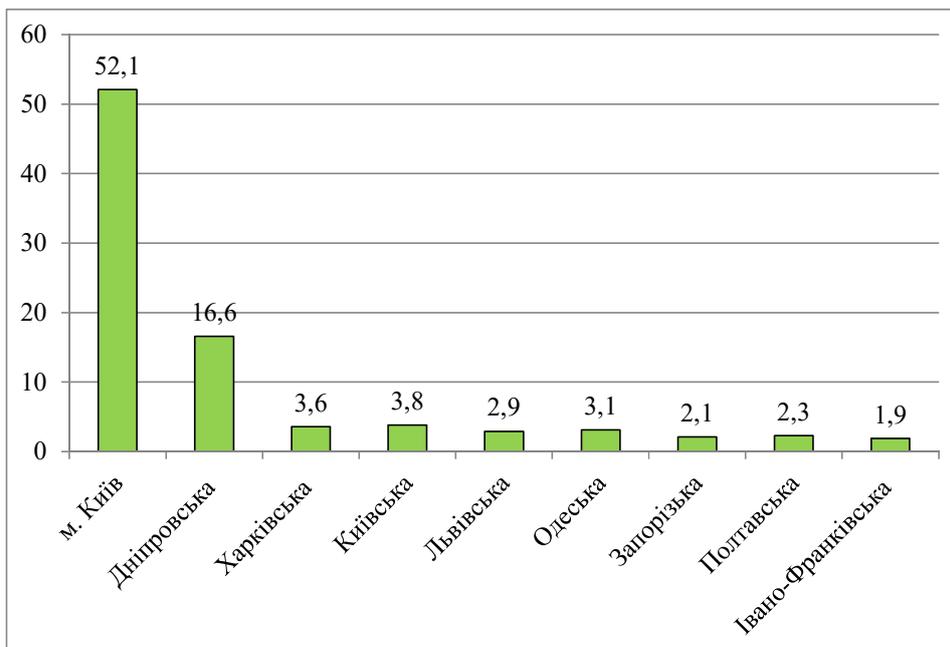


Рисунок 2.4 – Розподіл залучених прямих іноземних інвестицій за основними регіонами України у 2015 р. (у відсотках до загального обсягу) (побудовано автором за даними Держкомстату [148])

Отже, у процесі проведеного дослідження з'ясувалося, що Україна залишається привабливою для інвестицій, водночас вона є достатньо інтегрованою у світове господарство. Робота, яка проводиться урядом України, свідчать про незначні покращення макростабільності на зовнішніх ринках. Так у рейтингу інвестиційної привабливості країн світу International Business Compass за 2015 рік, опублікованому компанією BDO, Україна за рік піднялася на 20 позицій та опинилася на 89 місці, що демонструє ефективність впроваджуваних нею реформ та заходів до зростання. Прикладом цього є окремі кроки, які стосувалися спрощення процедур реєстрації підприємств, а також скасування збору за державну реєстрацію бізнесу. Однак, на жаль, політична криза і події на східній частині України, призвели до погіршення досягнутих результатів, в 2016 р. за даним International Business Compass Україна спустилась на 41 позицію в порівнянні з попереднім періодом і зайняла 130 місце в рейтингу інвестиційної привабливості країн. При цьому, в суб-індексі з інновацій (кількість зареєстрованих патентів в країні) Україна на 39 місці з 85 країн-учасниць, що є хорошим результатом. [149].

Крім прямих іноземних інвестицій важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку економіки України відіграють капітальні інвестиції, які визначаються витратами, що необхідні на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів, але за умови їх позитивної динаміки (рис. 2.5).

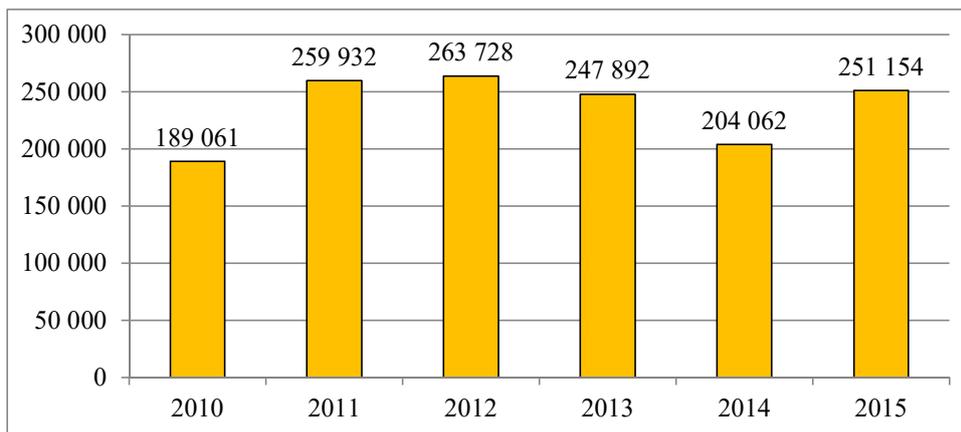


Рисунок 2.5 – Динаміка капітальних інвестицій в Україні за період 2010 – 2015 рр., млн. грн. (побудовано автором за даними Держкомстату [150])

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами залучення капітальних інвестицій, у 2015 року були: промисловість – 84,2 млрд. грн., будівництво – 40,9 млрд. грн., інформація та телекомунікації – 21,8 млрд. грн., сільське, лісове та рибне господарство – 27,9 млрд. грн., оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 18,1 млрд. грн., транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність – 16,3 млрд. грн., операції з нерухомим майном – 8,8 млрд. грн. (рис. 2.6).

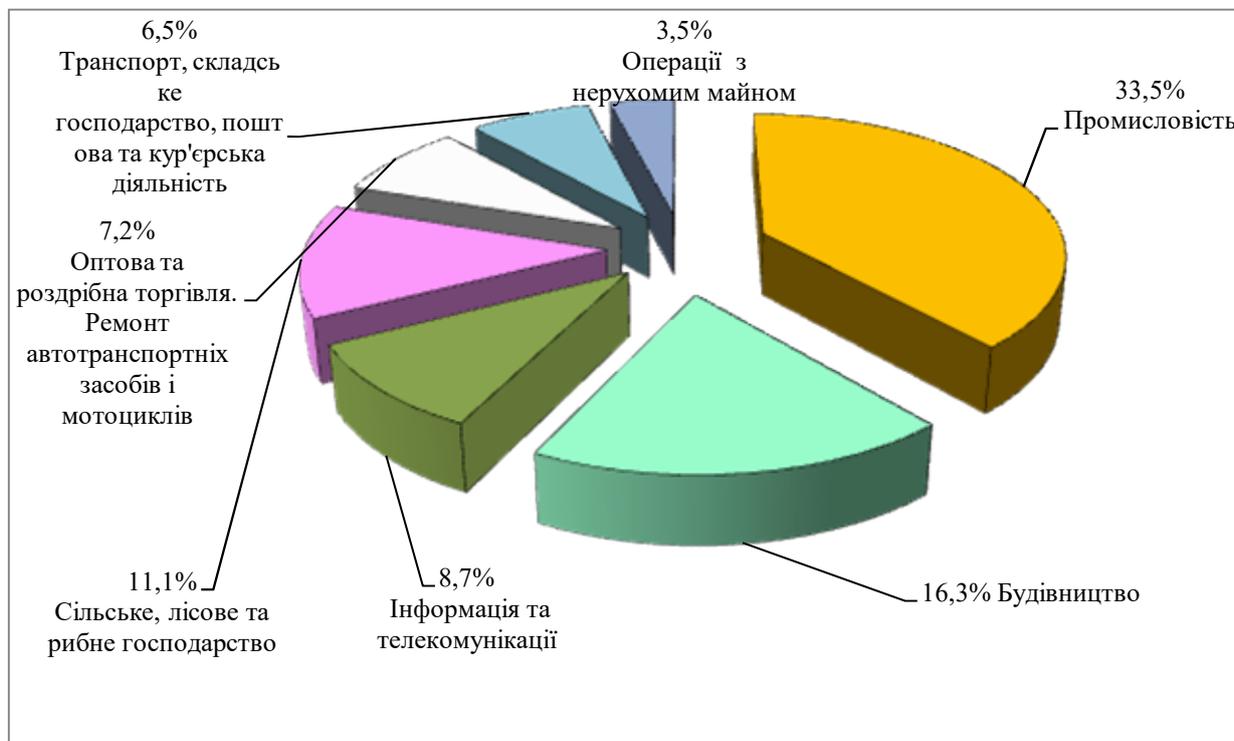


Рисунок 2.6 – Розподіл капітальних інвестицій у 2015 р. за видами економічної діяльності у % до загального обсягу (побудовано автором за даними Держкомстату [150])

В економіці склалася думка, що капітальні інвестиції — це переважно кошти, що спрямовуються на збільшення основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів тощо, які фінансуються різноманітними суб'єктами економічних відносин. Для більш детального аналізу інвестиційної привабливості економіки України потрібно провести аналіз капітальних інвестицій за джерелами фінансування (рис. 2.7).

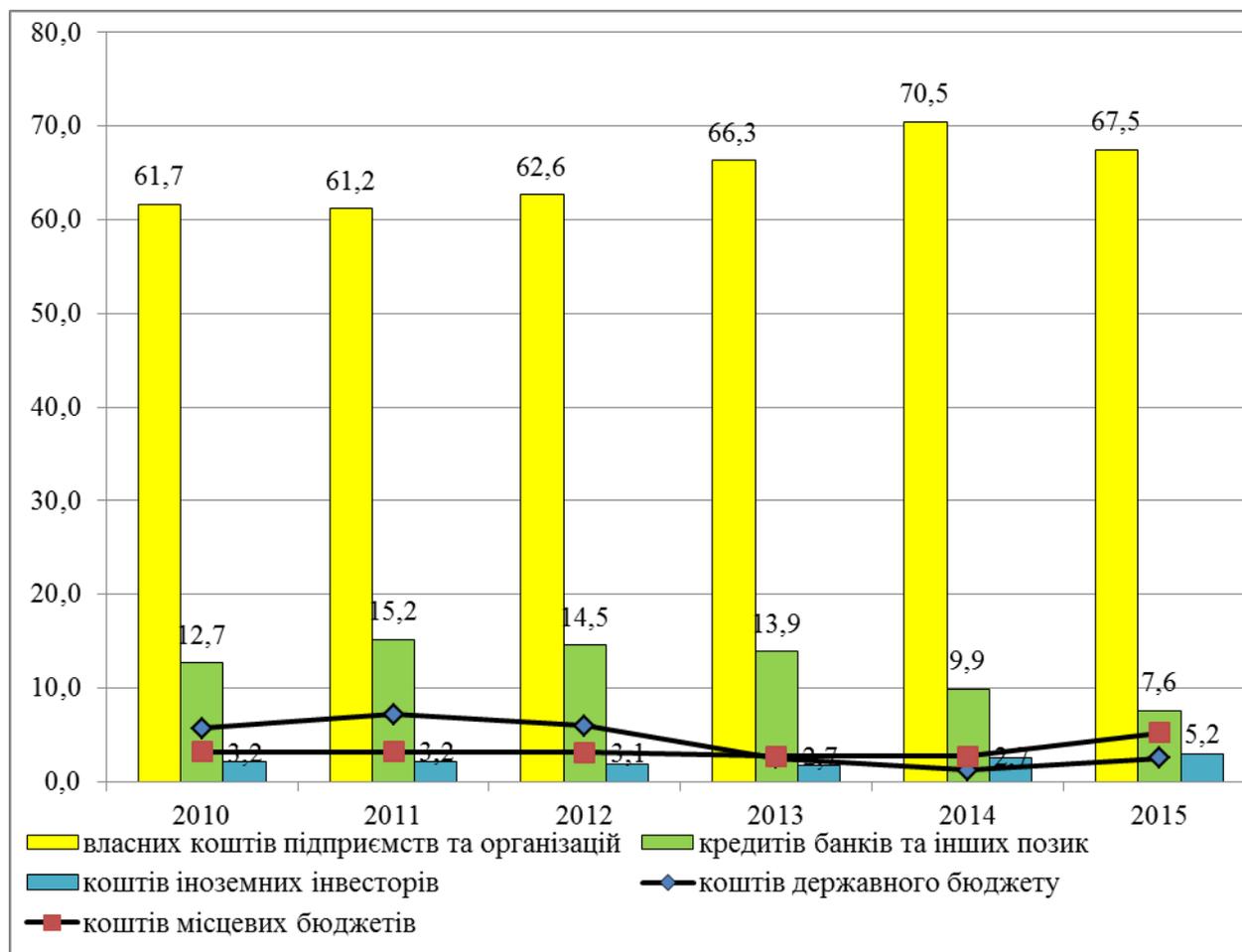


Рисунок 2.7 – Динаміка капітальних інвестицій за джерелами фінансування в Україні за період 2010 – 2015 рр., %
(побудовано автором за даними Держкомстату [150]).

За результатами аналізу встановлено, що суттєвий обсяг капітальних інвестицій припадає на власні кошти підприємств, частка яких з кожним роком зростає від 61,7% у 2010 р. до 70,5% у 2014 р., у зв'язку з проведеними реформами у 2015 р. ця частка скоротилась на 3%. Кошти державного бюджету щорічно зменшувались з 5,7% у 2010 р. до 2,5% у 2015 р. У той же час, частка коштів іноземних інвесторів поступово зросла упродовж аналізованого періоду на 0,9%, але є досить маленькою, щоб впливати на зростання виробничого потенціалу. Не можна залишати поза увагою, фінансування економіки України банківськими установами, проте і їх частина скоротилась майже удвічі від 15,2% у 2011 р. до 7,6% у 2015 р. Ці розрахунки підтверджують той факт, що

відтворювальні процеси в економіці України можливі лише тоді, коли забезпечується належний рівень інвестування основного капіталу.

Однак, поки що вітчизняні підприємства опинились наодинці з відомими проблемами, які поглиблюються ще з часів незалежності, по-перше, це знос основних засобів та їх моральне старіння, а по-друге, це нераціональне та нецільове використання інвестицій, а також внутрішніх резервів підприємства направлених на реновацію основних засобів й ступеню їх зносу. Дослідження цих питань можна провести на основі авторського дослідження та статистичних даних, з'ясувавши як процеси реновації основних засобів впливають на зростання прибутковості (результативності) промислових підприємств та рівень їх інноваційності [151; 152; 153; 154; 155; 156; 157; 158; 159; 160; 161; 162]

Для цього потрібно сформувані основні показники, які характеризують залишкову вартість основних засобів вітчизняних підприємств та ступінь їх зносу у період 2009–2014 рр. за даними Держкомстату України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Залишкова вартість основних засобів підприємств України та ступінь їх зносу у період у 2009 – 2014 рр.

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Залишкова вартість основних засобів, млн. грн.	1597416	1731296	1780059	2135987	2356962	2274922
Сума накопиченого зносу основних засобів, млн. грн.	2306298	4917565	5616893	7012030	8044362	11477195
Ступінь зносу, %	60,0	74,9	75,9	76,7	77,3	83,5

Побудовано автором за даними Держкомстату [163].

Аналізуючи вищенаведені дані таблиці 2.2, можна помітити, що залишкова вартість основних засобів зросла на 677 506 млн. грн., але разом з цим неухильно зростає і відсоток їх зносу з 60% у 2009 р. до 83,5% у 2014 р. Тобто спостерігається тенденція, яка характеризується як випередження зношеності основних засобів порівняно із приростом їх первісної вартості. У такому випадку виникає потреба в їх безперервному оновленні або відтворенні.

З цього приводу, підприємства проводять амортизаційну політику як одне з основних внутрішніх джерел відтворення основних засобів. Кошти амортизаційного фонду, як правило, спрямовані на їх відновлення шляхом встановлення норм амортизаційних відрахувань [164; 165]. Вивчення структури витрат промислових підприємств України вказує на незначну частку амортизації у структурі операційних витрат на реалізовану продукцію. За проведеними розрахунками рівня витрат на амортизацію виходить, що частка компенсованих витрат промислового підприємства на реновацію основних фондів щорічно змінюється та має невисоке значення. Цей показник,

визначений за статистичними даними у середньому по промислових підприємствах України за 2009 – 2013 рр. становить 3,6%, а в 2014 р. – 5%, що підтверджує необґрунтований рівень витрат на амортизацію для забезпечення нормального відтворення основних фондів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рівень витрат на амортизацію у складі доходів від реалізованої продукції промислових підприємств України за 2009 – 2014 рр.

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Обсяг реалізації промислової продукції, млн. грн.	806550	1159231	1464792	1498929	1473091	1546614
Амортизаційні відрахування, млн. грн.	38167	41356	19245,2	57970,6	65683	77413,8
Рівень витрат на амортизацію, %	4,7	3,6	1,3	3,9	4,5	5,0

Побудовано автором за даними Держкомстату [163].

Проте, дослідження доводять, що за останні роки спостерігається негативна динаміка у відтворенні основних засобів підприємствами України. Так як частка промисловості виявляється найбільшою у розподілі капітальних інвестицій, потрібно провести аналіз стану фінансування процесу оновлення основних засобів підприємств України та промислових у тому числі за період 2009–2014 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз основних засобів підприємств України за період 2010 – 2014 рр.

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7
Первісна вартість основних засобів підприємств, млн.грн.	3 904 000	6649000	7396951	9148017	10401323	13752117
у т.ч. промислових підприємств, млн.грн.	970942	1101199	1116368	1603646	1749110	1937821
Введення в дію нових основних засобів, млн. грн.	111 345	122 572	147939	190 955	165 769	126 162

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
у т.ч. на промислових підприємствах, млн. грн.	38 338	42 053	22 327	65 385	67 103	51 703
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	2,9	1,8	2,0	2,1	1,6	0,9
у т.ч. на промислових підприємствах, %	3,9	3,8	2,0	4,1	3,8	2,7

Побудовано автором за даними Держкомстату [163].

За даними наведеними у таблиці 2.4 встановлено, що не зважаючи на щорічне зростання первісної вартості основних засобів вітчизняних підприємств у продовж аналізованого періоду, введення в дію нових – скорочується у період 2012 – 2014 рр. з 191 млрд. грн. у 2012 р. до 126 млрд. грн. Так у період 2009 – 2012 рр. сума оновлення основних засобів зростає на 79 610 млн.грн., тоді як з 2013 р. спостерігається її падіння за два останні роки на 64793 млн. грн. Рух оновлення основних засобів промислових підприємств теж не втішний, незважаючи на суттєві потоки капітальних інвестицій у цей стратегічний вид економічної діяльності (рис. 2.8).

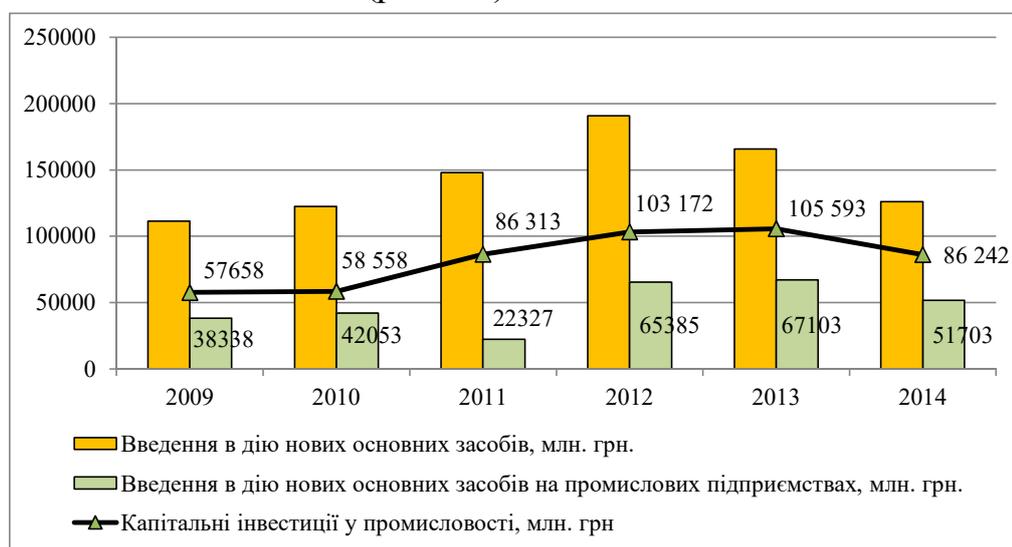


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансових потоків щодо введення в дію нових основних засобів підприємств України та капітальних інвестицій у промисловості за 2009 – 2014 рр.

(побудовано автором за даними Держкомстату [163])

Оцінка динаміки фінансових потоків на фоні введення в дію нових основних засобів вітчизняних підприємств в цілому та промислових зокрема, свідчить про те, що упродовж 2009 – 2014 рр. не відбувається процес простого їх відтворення, незважаючи на значний обсяг щорічних капітальних інвестицій [166]. За статистичними даними встановлено, значний розрив між обсягом фінансування промисловими підприємствами на нові основні засоби та капітальними інвестиціями у період 2011 – 2014 рр., який коливався від 63986 млн. грн. у 2011 р. до 34539 млн.грн. у 2014 р.

Це підтверджується нестабільною динамікою коефіцієнту оновлення основних фондів підприємств України, який щорічно скорочується з 2,9% у 2009 р. до 0,9% у 2014 р. (рис. 2.9).

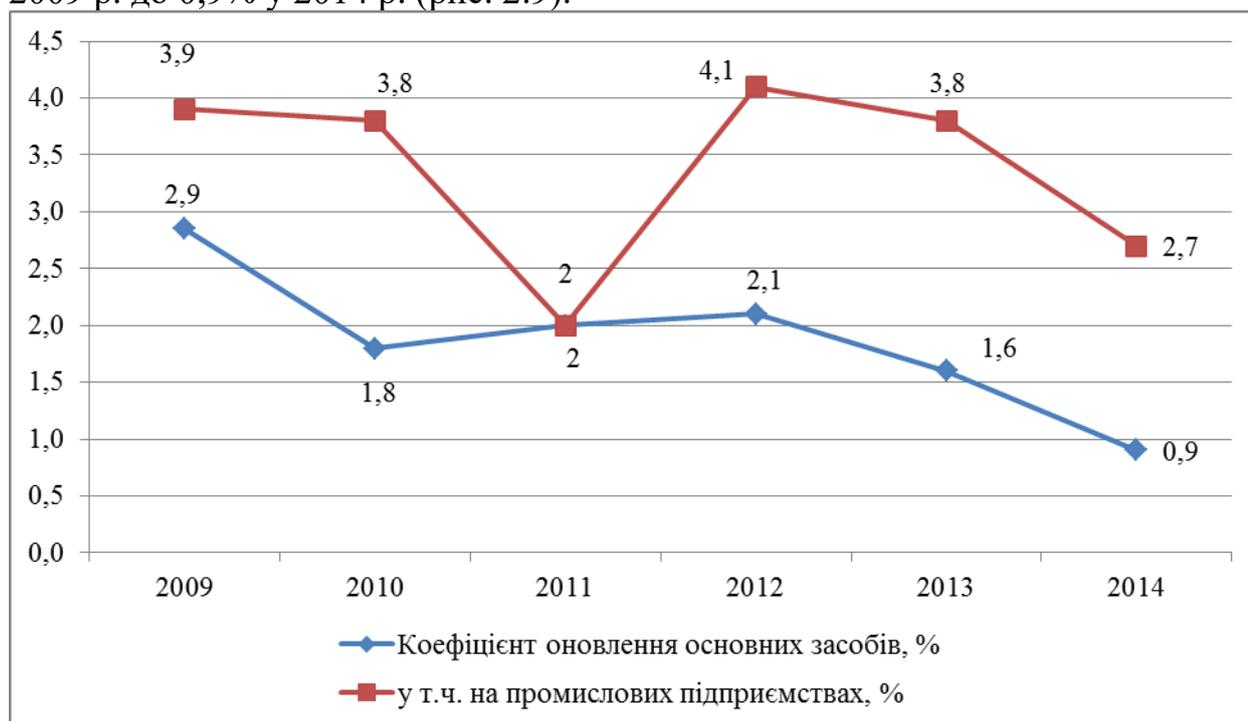


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнтів оновлення основних засобів підприємств України та промислових у т.ч. за 2009 – 2014 рр., %
(побудовано автором)

Отже, такий повільний стан процесів оновлення основних засобів підприємств України, пов'язано перш за все з щорічним зростанням ступеню зносу основних засобів вітчизняних підприємств, значення якого стало критичним (83,5 % у 2014 р.) та необґрунтованим рівнем витрат на амортизацію для забезпечення нормального їх відтворення. А, по-друге, невідповідність обсягів фінансових ресурсів між капітальними інвестиціями та отриманням нових основних засобів, що є результатом неефективного використання інвестицій підприємствами та їх раціонального перерозподілу. У таких умовах, внутрішнього та зовнішнього фінансування діяльності підприємства, складно отримувати високі прибутки з продажу продукції низької якості та підтримувати постійний процес оновлення застарілих основних засобів. Вищенаведений аналіз дозволяє провести розрахунки щодо співставлення темпів зростання обсягів реалізації промислової продукції українських

підприємств, динаміки рівня витрат на реновацію основних засобів та ступеню їх зносу. Це підтверджує думку автора про нецільове та недоцільне використання коштів амортизаційного фонду промислових підприємств (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Динаміка обсягів прибутку промислових підприємств на фоні внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування за 2009 – 2014 рр. (побудовано автором за даними Держкомстату)

За результатами проведеного дослідження слід зазначити, що умовах нераціонального та нецільового використання внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування процесів оновлення основних засобів, обсяги прибутків, які отримують промислові підприємства України, є низькими або зовсім перетворюються на збитки. Хотілось би відмітити, що починаючи з 2013 р. обсяги збитків зростали щорічно і на кінець 2015 р. досягли позначки 185889 млн. грн. відносно 2014 року.

Вищенаведений аналіз дозволяє зробити висновки, що інноваційна економіка передбачає технологічне переозброєння всіх провідних галузей і підприємств, швидке освоєння ними новітніх перспективних виробничих та управлінських технологій. Насичення вітчизняного ринку товарами залежить від рівня конкурентоспроможності, який в свою чергу потребує високу якість товарів за рахунок оновлення підсистем виробництва та менеджменту. Посередником, який допоможе підприємствам здійснити виконання стратегічних планів розвитку, є стратегічний консалтинг.

У період з 2006 р. ринок консалтингових послуг стає активним, а послуги – затребуваними. Особливої уваги заслуговує попит на продукти фінансового та стратегічного консультування, на які приходилося 17 % та 13 % загального ринку консультування відповідно. Проте бізнес-процеси вітчизняних підприємств потребували послуг консультантів з питань управління

персоналом та операційного менеджменту (відповідно 11% і 8% в структурі консалтингових послуг) з метою отримання додаткових прибутків [167]. Упродовж 2010 – 2014 рр. консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить солідні прибутки. Рейтингова агенція «Експерт-Рейтинг» визначила обсяг ринку управлінського консультування в Україні на рівні 170 млн. дол. США [168; 169; 170].

Нині консалтинговими послугами в Україні забезпечують [171]:

- філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, які працюють над консультаційними проектами з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази;
- представництва іноземних консалтингових фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків та досліджують привабливість українського ринку;
- іноземні консалтингові фірми, що працюють за програмами донорських організацій та надають технічну допомогу з питань управлінського консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
- вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, включаючи оцінку майна, підготовку документального супроводження процесу приватизації тощо;
- спеціалізовані консалтингові фірми, які надають консультаційні послуги по окремих напрямках консультування (бізнес-планування, фінансова оцінка, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.);
- університети, учбові центри, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, стимулюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу.

Існує також невелика кількість самостійних консультантів. Щодо внутрішніх консультантів, які є штатними працівниками організації і обслуговують лише її, їх звісно більше, але численність таких працівників важко піддається обліку.

За кордоном послугами консультаційних фірм користуються як державні, так і не державні підприємства. Особливо корисним в ряді країн є консультування органів місцевого самоврядування, організацій житлово-комунального господарства та територіальних громад, причому своїми, національними консалтерами, які мають низку переваг перед консалтерами-нерезидентами. До переваг відносять знання особливостей національного законодавства, зовнішнього середовища бізнесу, культури (в тому числі культури конкурентної боротьби), а також цінних аспектів. Для України очевидною та особливо гострою є проблема інтеграції сектору консультаційних послуг та суб'єктів господарювання (в тому числі державних установ), що впливає на темпи росту ринку консалтингу незважаючи на зростання його місткості (рис.2.11).

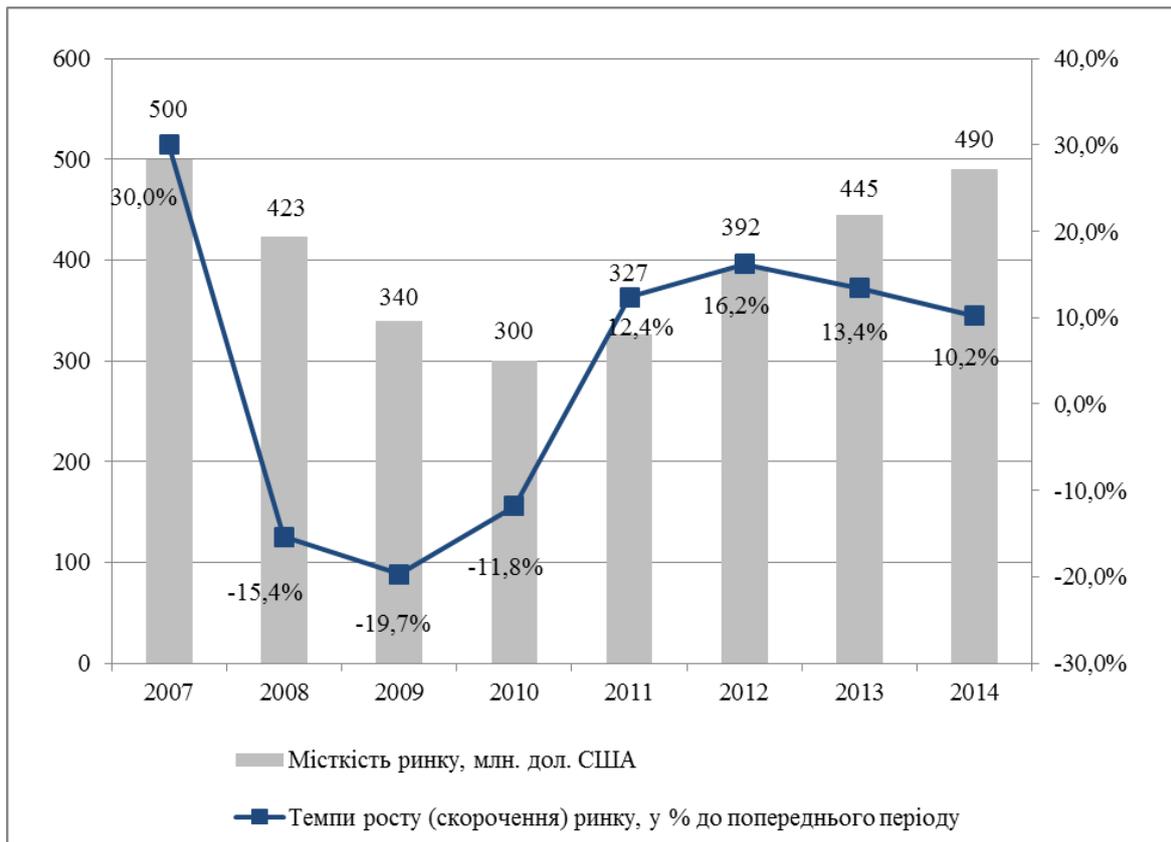


Рисунок 2.11 – Ринок консалтингових послуг в Україні у 2007 – 2014 рр.

[172]

Водночас, достовірно оцінити розмір консалтингового сектору та його частку в економіці України досить складно. Це зумовлено наступними причинами [173]: по-перше, відсутністю виділення консалтингу як окремого виду діяльності, регламентованих Державним класифікатором видів економічної діяльності в Україні, що не дає можливості вести статистичну звітність підприємств за цим напрямом діяльності; по-друге, складністю визначення структури та напрямів співпраці українських підприємств з консультантами, що зумовлює відсутність потрібних форм регламентації відповідних витрат у фінансовій звітності компаній; по-третє, значним рівнем тінізації вітчизняної економіки, що зумовлює значні похибки у статистичних показниках доходів окремих компаній, секторів економіки та країни загалом.

За даними Державного комітету статистики України за КВЕД консультативні послуги відносять до секції М «Професійна, наукова та технічна діяльність». КВЕД 2010 – 2016 рр. включає до цієї секції наступні розділи: 69 «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку», 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування»; 71 «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»; 72 «Наукові дослідження та розробки»; 73 «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку»; 74 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність».

Огляд змісту секції М за видами діяльності наводить на думку, що більшу частину її розділів можливо ідентифікувати як стратегічний консалтинг, зокрема: 69 «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку», 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування»; 71 «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»; 72 «Наукові дослідження та розробки»; 73 «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку».

Динаміку кількості діючих підприємств та обсягів наданих ними консультативних послуг за вищезазначеними розділами представлено на рисунку 2.12.

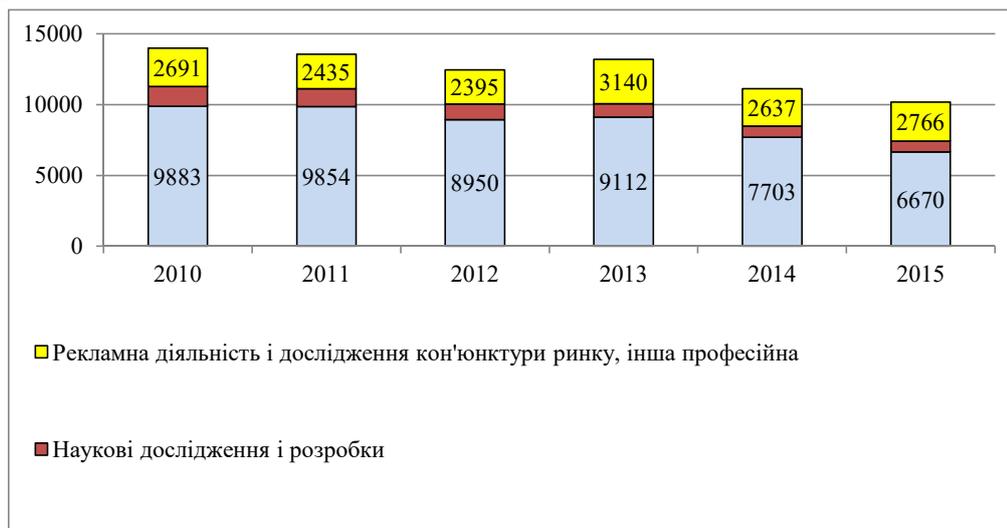


Рисунок 2.12 – Динаміка кількості діючих підприємств у сфері послуг стратегічного консалтингу за період 2010 – 2015 рр., одиниць (побудовано автором за даними Держкомстату [174])

Проведені розрахунки свідчать, що у зв'язку з нестабільними економічними та політичними умовами, відбувається скорочення кількості діючих підприємств у сфері послуг стратегічного консалтингу за період 2010 – 2015 рр. на: 3213 одиниць по групі «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь(хед-офісів), консультування з питань керування» та на 663 одиниць по групі «Наукові дослідження і розробки». У той же час за аналізований період відбулося збільшення кількості підприємств на 75 одиниць за розділом «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна». Однак, зростання або зменшення кількості консалтингових компаній прямо не впливає на обсяги наданих послуг. Отже, на ринку консалтингу не все відбувалося гладко (рис. 2.13).

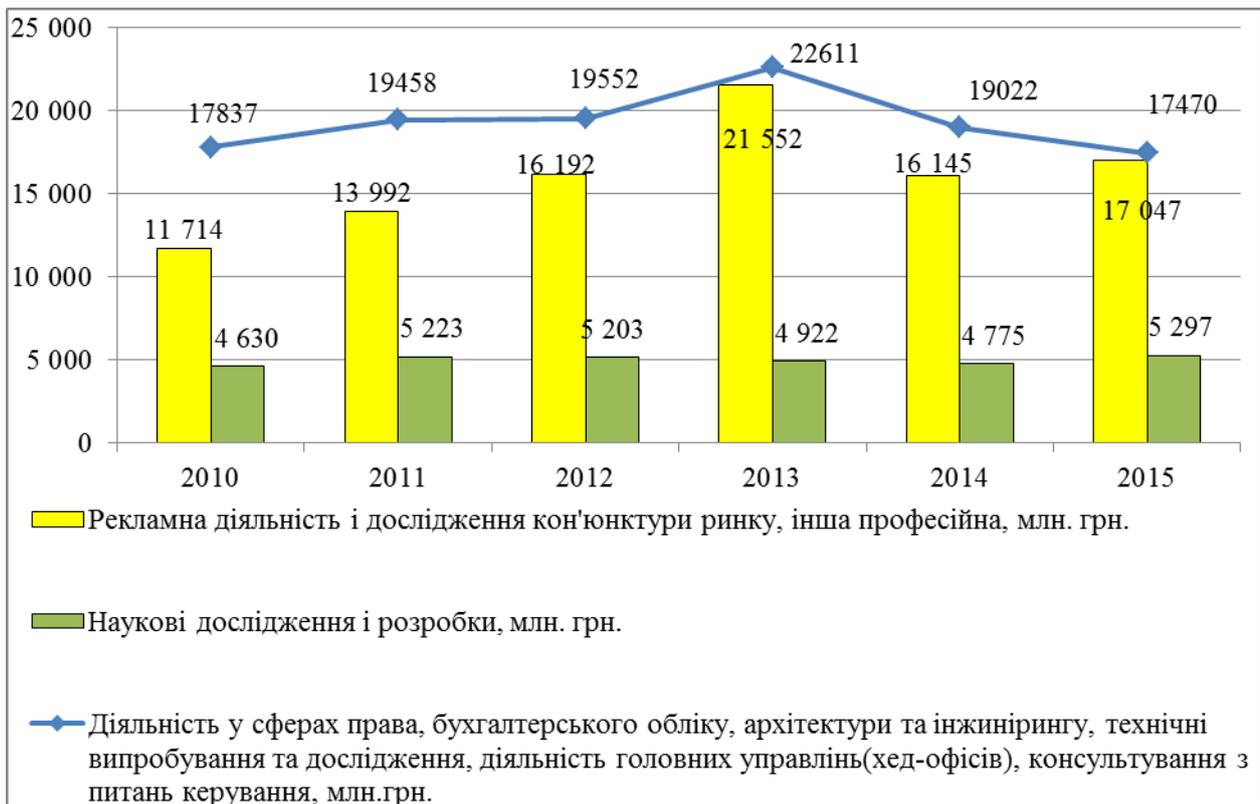


Рисунок 2.13 – Динаміка обсягу реалізованих послуг (у ринкових цінах) підприємств у сфері послуг стратегічного консалтингу за період 2010 – 2015 рр., млн. грн. (побудовано автором за даними Держкомстату [174])

За даними Держкомстату України у 2015 р. обсяг реалізованих послуг збільшився до 5 632 млн. грн. відносно 2010 р., проте значний обсяг доходу у сфері стратегічного консалтингу припадає на 2012 – 2013 рр., коли розмір обсягів досягав 40947 млн. грн. та 49085 млн. грн. відповідно. Проте структура консалтингових послуг за видами у продовж аналізованого періоду практично не змінилася, близько 44% складають консалтингові послуги з діяльності у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь(хед-офісів), консультування з питань керування; 42% – рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, млн. грн.; 14% – Наукові дослідження і розробки.

Падіння обсягу реалізованих послуг стратегічного консалтингу пов'язано з рядом причин, які склалися на вітчизняному ринку консалтингу: висока ціна послуг (близько 41%); низький рівень знань консультантів та якість послуг, що вони надають (близько 19%); нестача коштів у підприємств (близько 31%), слабка інформованість про ринок консалтингових послуг (приблизно 9%). Загалом Інвестиційно-консалтингова група «Астарта-Таніт», серед основних факторів, що впливають на розвиток ринку консалтингових послуг, виділила наступні за рівнем впливу (рис. 2.14) [172].

Вплив чинників на розвиток консалтингових послуг в Україні

Сильний вплив:

1. Загальний стан економіки.
2. Інвестиційна привабливість країни в цілому.
3. Платоспроможність клієнтів.
4. Конкуренція у сегменті.

Середній вплив:

1. Політична ситуація в країні.
2. Професійний рівень топ-менеджменту клієнтів.
3. Діяльність професійних об'єднань.

Слабкий вплив:

1. Рівень зрілості та сформованості ринку консультаційних послуг.
2. Глобалізація бізнесу.
3. Конкуренція в галузях, що використовують консультаційні послуги.

Рисунок 2.14 – Вплив різноманітних чинників на розвиток консалтингових послуг в Україні [172]

На сьогоднішній день природа та характер проблем, з якими стикаються вітчизняні консалтингові компанії є надзвичайно широкими. Можна погодитися з думкою науковців [175], що всі проблеми доцільно поділити на внутрішні та зовнішні. З метою кращого розуміння та систематизації чинників, які перешкоджають розвитку консалтингу в Україні, потрібно поділити за групами на рівні :

- 1) підприємства (мікрорівень): економічні, кадрові та управлінські;
- 2) держави (макрорівень): соціально-економічні, інституційні та управлінські.

Найбільш істотні чинники негативного впливу на розвиток послуг консалтингу в Україні наведено на рисунку 2.15.

Автором були визначені основні проблеми розвитку ринку консалтингових послуг, які стримують зростання цього ринку: 1) слабка інформованість потенційних споживачів про ринок консультаційних послуг і його потенціал; 2) відсутність на законодавчому рівні інституційного забезпечення консалтингу як елементу ринкової інфраструктури та методичних основ щодо критеріїв оцінювання консультаційних послуг; 3) відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; 4) низький рівень співпраці вітчизняних консультантів з іноземними, що викликає проблеми збагачення новими знаннями та моделями управління у процесі надання послуг 5) недостатній рівень професіоналізму консультантів та рівня їх культури, що породжує недовіру до консалтингу в цілому; 6) незначна орієнтація на формування високого рівня мислення у консультантів та нестача креативних ідей так необхідних в умовах нестабільності й ризику; 7) низька платоспроможність підприємств-замовників.

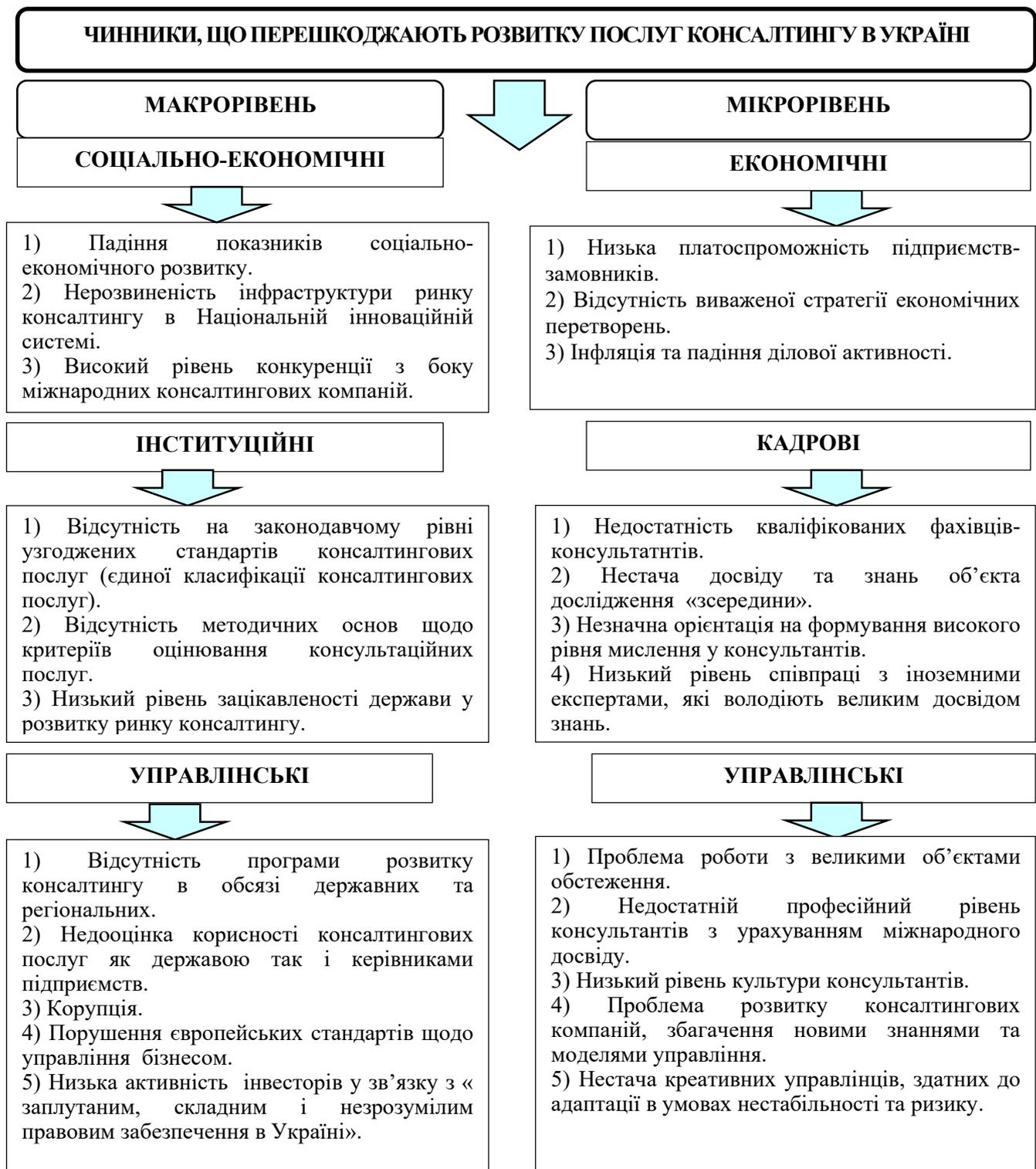


Рисунок 2.15 – Найбільш істотні чинники негативного впливу на розвиток послуг консалтингу в Україні (систематизовано автором)

Проведене дослідження стосовно вітчизняного ринку консалтингових послуг дозволяє зробити висновки про повільний стан його розвитку протягом всього періоду незалежності України. Поступове збільшення попиту на послуги консалтингових компаній залежить від їх готовності до нововведень, пошуку нових продуктів і ринків, а також практичним застосування у консалтингової

діяльності сучасних закордонних методів управління та стратегічного менеджменту для адаптації в умовах невизначеності.

Аналіз вітчизняного ринку послуг показав, що для проникнення вітчизняних консалтингових компаній зі стратегічного консалтингу на ринки країн Європейського Союзу доцільно впровадити наступні заходи: 1) узгодити на законодавчому рівні стандарти консалтингових послуг (єдиної класифікації консалтингових послуг) та методичних основ щодо критеріїв оцінювання цих послуг; 2) сприяти зацікавленості держави у розвитку ринку консалтингу в обсязі державних та регіональних програм соціально-економічного розвитку; 3) використовувати елементи маркетингу для просування консалтингових послуг на ринок; 4) вчасно застосовувати матричні організаційні структури за проектним принципом, що дозволить менеджеру проекту об'єднати консультантів з різних функціональних підрозділів для виконання проектних робіт; 5) розробити систему критеріїв оцінювання та заохочування персоналу до підвищення якості надання послуг.

2.2 Стратегічний консалтинг як наукова парадигма та підприємницька діяльність

Нове століття для багатьох країн світу характеризується доленосними змінами в соціально-економічній діяльності підприємств та переходом на рівень інформаційної економіки, яка формується завдяки стрімкому перетворенню знань в джерело створення доданої вартості та цінності. За таких обставин, місце консалтингу в інфраструктурній складовій змінюється від концентрації знань до обробки та їх комерціалізації для підприємництва. В країнах з розвинутою економікою вже оцінено переваги партнерства промислових та державних підприємств з консалтинговими компаніями, проте на вітчизняному ринку консалтингу ці послуги не мають широкого застосування. З цього приводу проведемо дослідження відносно перспектив розвитку стратегічного консалтингу на вітчизняному ринку послуг як наукової парадигми та підприємницької діяльності.

На думку вчених об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи [176, с. 27]. Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика. В цьому контексті на думку автора доцільним буде розуміння управління розвитком підприємства в системі стратегій, реалізація яких і призведе до збалансування відносин між підприємством, його окремими частинами (елементами) та зовнішнім середовищем.

Слід погодитися з думкою Шершньової З. Є. та Оборської С. В., що у сучасному управлінні підприємством ефективними є дві основні концепції стратегій: філософська та організаційно-управлінська [177]. Філософська – акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути. При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [177].

Відповідно до іншої – організаційно-управлінської концепції – стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається "конкурентною стратегією" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [177].

Ряд науковців, О. І. Пушкар, Ю. Є. Жуков, А. А. Пилипенко зазначають, що «...категорії конкурентоспроможності групи підприємств та конкурентоспроможності товару взаємопов'язані. Адже як основні критерії конкурентоспроможності групи можна запропонувати дві оцінні категорії: цінність товарів та послуг, які виробляються в межах спільно встановлених угод, та цінність об'єднання підприємств як суб'єкта господарювання» [178, с. 191].

Для того, щоб з'ясувати основні концептуальні положення стратегічного консалтингу в системі управління розвитком необхідно враховувати розглянуті у першому розділі даної монографії стратегії управління знаннями (орієнтовані на консультантів та інформацію) та їх вплив на результативність стратегічного консалтингу. Думку автора підкріплюють погляди видатних зарубіжних вчених М. Хансена, Н. Норія та Т. Тієрні, які виділяють: «стратегію кодифікації», яка базується на ІТ-рішеннях і сконцентрована на систематизації та зберіганні знань та «стратегія персоналізації» – зосереджується на людях і підкреслює важливість передачі, обміну знаннями. Відмінності між даними стратегіями та можливості їх застосування в певній консалтинговій фірмі представлено в таблиці 2.5 [179, с.194].

Таблиця 2.5 – Типологія стратегій управління знаннями

Тип стратегії	Форма управління	Основа системи управління знаннями	Спеціалізація консалтингової компанії	Ступінь стандартизації
Кодифікації	Централізація	ІТ	Операційне консультування	Високий
Персоналізації	Децентралізація	Люди	Стратегічне консультування	Низький

Джерело: [179, с.194]

За даними, наведеними у таблиці, підкреслюється той факт, що у процесі впровадження стратегії персоналізації, управління знаннями направлено на врахування людського потенціалу в процес створення організаційного знання. Однак, у цьому контексті, знання є процесом взаємодії між персоналом, в якому процес передачі знань через ІТ-продукти стає допоміжним. Тобто, процес передачі інформації пов'язує працівників у ході взаємодії.

З цього приводу можна припустити, що консалтингова компанія та підприємство-замовник взаємопов'язані категорією конкурентоспроможності. Так консалтингова послуга є тим багатограним стратегічним ресурсом, цінність якої в тому, що вона надає підприємству-замовнику конкурентні переваги через інформаційні джерела, а потім сама, завдяки своїй унікальності стає конкурентоспроможною на ринку консультування як інтелектуальний продукт.

Отже, аналіз вищенаведених аспектів дозволяє зробити висновок, що реалізація напрямів управління інноваційним розвитком у стратегічному консалтингу буде відбуватися за допомогою ресурсного інструментарію, послуги якого здатні підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.. На думку автора до складу ресурсного інструментарію в системі управління інноваційним розвитком доцільно пропонувати наступні ресурси:

- 1) інформаційний ресурс (філософська концепція стратегії), через який висвітлюється досягнення науки та техніки;
- 2) інтелектуальний ресурс (організаційно-управлінська концепція стратегії), який у процесі надання консалтингових послуг (професійних порад) трансформує наукову інформацію щодо впровадження інноваційних технологій в консалтинговий унікальний продукт;
- 3) матеріальні та фінансові ресурси.

Враховуючи, що за авторським визначенням стратегічний консалтинг – це професійна діяльність в системі управління розвитком, отже для забезпечення результативності його діяльності доцільно реалізовувати сформовані напрями управління через ресурсний інструментарій (рис. 2.16).

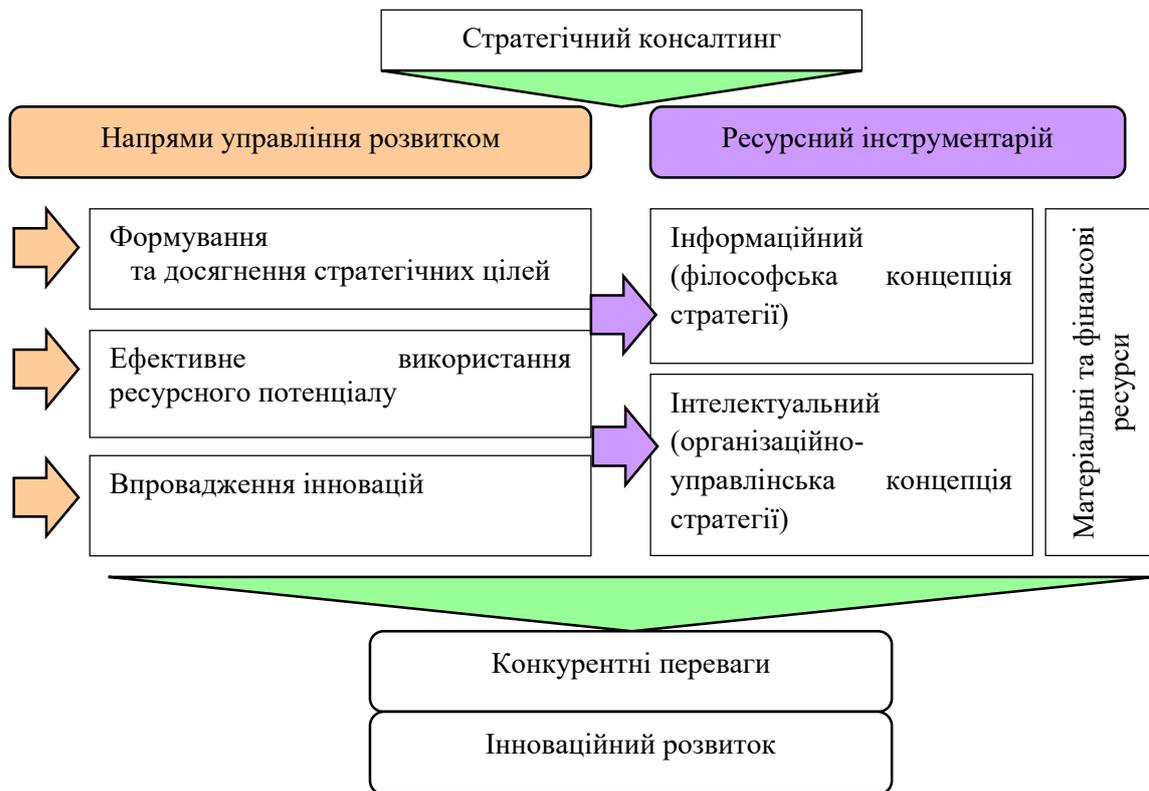


Рисунок 2.16 – Реалізація напрямів управління інноваційним розвитком у стратегічному консалтингу (побудовано автором)

З цього приводу слід провести подальші дослідження концептуальних основ стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства та встановити середовище його застосування у напрямку як підприємницької так і наукової діяльності.

Тому доречно спочатку згадати деякі аспекти за концепціями конкуренції, які застосовувалися в умовах ринкової економіки. Потім визначитися з необхідністю використання у стратегічному консалтингу концептуальних засад ресурсно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління, які отримали свою актуальність на початку становлення постіндустріального суспільства.

З історії економічних вчень відомо, що засновником конкуренції, як рушійної сили економічного прогресу, є А. Сміт. За поглядами видатного вченого, конкуренція характерна для вільного ринку та його контрагентів, які у процесі своїх свідомих дій взаємодіють один з одним з приводу отримання над прибутків. У процесі конкурентної боротьби відбулася поява деяких концептуальних підходів до видів конкуренції. Концепція «досконалої конкуренції» враховує з одного боку, рівновага між виробництвом і споживанням утримується між великою кількістю незалежних виробників, з іншого, – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів [180].

Прихильники структурної концепції конкуренції, на відміну від А. Сміта, вважали, що розвиток ринкової системи відбувається під впливом якісних та кількісних змін, а також її функцій і структури. Структурна концепція

конкуренції виділяє окреме місце для аналізу структури ринку і тих умов, завдяки яким відбувається конкуренція в конкретних ринкових структурах.

Ринкова концепція конкуренції М. Портера мала широкий досвід застосування, що призвело до появи такого поняття як «конкурентні переваги». За допомогою національного «ромбу» він пояснив, що для того, щоб отримати і втримати перевагу в провідних галузях економіки, необхідно мати перевагу у всіх складових частинах «ромбу». А успішність підприємства в конкурентній боротьбі залежить від специфіки галузі, виду та масштабу конкуренції та від поведінки самого підприємства на ринку [181]. Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати і продавати товар із меншими витратами, ніж конкуренти (рис. 2.17).

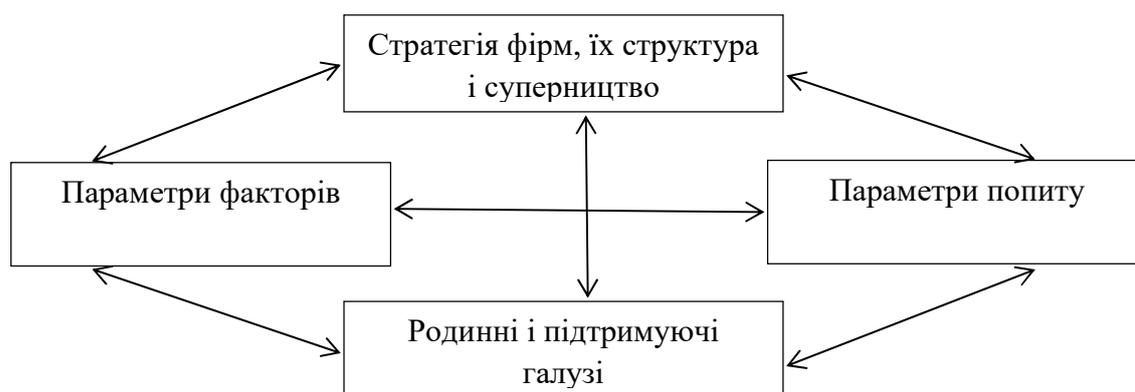


Рисунок 2.17 – Національний «ромб» М. Портера [182]

Для виявлення ролі конкуренції в умовах нестабільного зовнішнього середовища проведемо аналіз поняття «конкурентна перевага» та з'ясуємо його роль в системі управління розвитком підприємства. Згідно визначення Ж.Ж. Ламбена «конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову». Вчений зазначає, що перевага може бути «зовнішньою», якщо вона базується на характерних якостях товару, що формують цінність для покупця за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності. [151, с.277]. Проте, перевага над конкурентами має відносний характер та встановлюється, як правило, шляхом порівняння з кращим конкурентом на даному ринку або у сегменті (так званім пріоритетним конкурентом).

Цікавими є погляди прихильників функціональної концепції конкуренції, які вважали конкуренцію елементом ринкового механізму, що базується на принципах досягнення більш вигідних умов одержання додаткового капіталу. Прибічником функціональної концепції конкуренції є І. Кірцнер, який проаналізував конкуренцію з позицій функціонування ринку як процесу [184, с.17]. При цьому

сам ринковий процес автор характеризує як конкурентний і підприємницький одночасно, наголошуючи, що в умовах ринкової рівноваги немає місця ні конкуренції, ні підприємництву: "Припинення ринкового процесу, що характерно для рівноважного стану, буде припиненням конкурентного процесу" [185]. Таким чином, за І. Кірцнером, конкурентоспроможність властива тільки стану нерівноваги ринку, що принципово відрізняється від класичного підходу, згідно з яким ринковий процес складається з послідовності дискретних станів рівноваги.

В теорії конкурентних переваг І. Кірцнера особливої уваги заслуговує розгляд таких компонентів ринку як інформація та знання, що першоосною підприємницької діяльності. У процесі формування конкурентних переваг вчений пов'язує з підприємницьким оволодінням інформацією, підприємницькими знаннями відносно нових джерел ресурсів, технологічних можливостей, можливих комбінацій, технічних параметрів товарів, моделей споживацьких смаків, які породжують плани і дії, що сприяють прибутковому функціонуванню на ринку. [186]

Сформовані умови надали початок активного розвитку ресурсного підходу, який пояснював зміст та значення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності. У цьому контексті В. Вернерфельтом конкурентна перевага розглядається як ресурсна перевага, а не продуктова [187, с.171-180]. За розумінням В. Катякало [68], головна ідея ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна фірмам неоднорідність може бути стійкою завдяки наявності у них унікальних ресурсів та організаційних здібностей, які водночас є джерелом економічних рент та визначають, у зв'язку з цим, конкурентні переваги конкретних фірм. Незважаючи на різні думки щодо корисності ресурсів компанії або їх унікальності, головним є те, що всі вони є конкурентними перевагами. Відмінності зазначених конкурентних переваг в рамках ресурсної концепції пов'язані з умовами, при яких підприємство володіє ними.

Розглянуті раніше концепції стратегічного управління в працях видатних вчених М. Портера [188], Т. Піттерса й Р. Уотермена [189], І. Ансоффа [190] та ін. та ін.. доводять, що найбільш ефективною виявляється ресурсна концепція до управління. Складовою останньої є концепція ключових компетенцій, запропонована Г. Хемелом і К. К. Прахаладом [191]. В умовах невизначеності зовнішнього середовища та з розвитком високих технологій методи управління та планування втрачали свою актуальність. Для формування конкурентних переваг підприємству доречним стало врахування таких факторів як інновації, новітні знання, інформаційні технології тощо. А це в свою чергу сприяло розробці нових підходів у теорії конкуренції.

Представники англо-американської школи Г. Хемел та К. Прахалад [192], вперше порушили питання про те, що конкурентна позиція галузевих гігантів, яка здавалася непорушною, часто руйнується компаніями, які є носіями незначних традиційних конкурентних переваг. З появою нових продуктів стійкі раніше галузі стрімко реструктуруються, відтепер перспективність фірми визначається першістю

не на сьогоднішніх, а на майбутніх ринках, тобто перспективною конкурентоспроможністю. Ця нова якість конкурентної позиції фірми отримала назву «інтелектуальне лідерство».

Згідно «ресурсної» концепції Г. Хемела і К. К. Прахалада [191, с.79-92], основною конкурентною перевагою стають знання, в процесі застосування яких розкривається синергетичний ефект. На думку вчених, знання формують стратегічні потреби не на сьогодні, а на довгострокову перспективу. Тобто, конкурентні переваги складаються на товари (послуги), які ще тільки плануються або проектуються до виробництва. Отже, інвестиції, які залучаються для освоєння нових технологій, не є основною перевагою на відмінну від знань та вмінь менеджерів, здатних трансформувати розпорошені по окремим бізнес-одинацям технології. В таких умовах знання менеджерів визначено як ключові компетенції – конкурентні переваги, що дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Це підкреслює Дж. Равен [193], який під компетентністю розуміє якості особистості, наявність яких значно підвищує ефективність здійснення трудової діяльності. При цьому передбачається, що найбільш важливу роль при визначенні компетентності відіграє саме цінність діяльності для суб'єкта. Для її оцінки необхідно спочатку виміряти цінність діяльності і лише потім – сукупність внутрішніх цінностей, за допомогою яких суб'єкт досягає певного результату в даній діяльності. Науковець стверджує, що для різних сфер діяльності необхідний різний набір компетентностей. Він говорить про те, що сучасне суспільство має потребу в людях, які готові до роботи, коли потрібно, до нових завдань і нововведень проявляють високу адаптивність, особисто зацікавлені в підвищенні ефективності праці, у перспективному плануванні й у наявності планів на майбутнє, а також готові брати на себе особисту відповідальність і виправляти помилки.

Проведений аналіз теоретичних аспектів історичного розвитку концепцій конкуренції наводить на думку, що в умовах сьогодні найбільш ефективною у стратегічному консалтингу є реалізація концептуальних засад ресурсно-орієнтованого підходу до управління. Останній, під впливом глобалізаційних процесів та рушійних змін, доцільно розглядати в межах консалтингової компанії як сукупність ресурсів і компетенцій. Автором доведено, що основними ресурсами стратегічного консалтингу є інформаційні та інтелектуальні ресурси. Формування і використання інтелектуальних можливостей консалтингової компанії допоможе швидко реагувати на вимоги ринку та ефективно використовувати стратегію інноваційного розвитку, що буде сприяти відтворенню ресурсів компанії.

Погоджуємося з думкою провідних вчених Г. Хемелом і К.К. Прахаладом, що вміння менеджерів трансформувати розпорошені по окремим бізнес-одинацям технології та виробничі навички є ключовими компетенціями. Автором пропонується компетенції менеджерів консалтингової компанії визначати як «портфель компетенцій», а до критеріїв їх оцінки окрім існуючих: неможливість

імітування; реальні вигоди; доступ до багатьох ринків, додати уміння підвищувати інноваційну активність через досягнення науки й передового досвіду, обов'язковість стимулювання і саморозвитку. Такий «портфель компетенцій» дозволить трансформувати існуючу діяльність підприємства-замовника з урахуванням стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток.

На авторський погляд у процесі формування «портфеля компетенцій» важливою передумовою є сприйняття менеджерів консалтингової компанії як стратегічного інтелектуального ресурсу – людського капіталу. Вчені зазначають, що людський капітал – це вартість запасу здібностей, досвіду, знань, які залучені до процесу господарювання, капіталізовані на основі найму та приносять додану вартість (прибуток). [194, с. 3]. Економічну сутність людського капіталу підкреслює С.А. Дятлов, який характеризує його як сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, що цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці, а, отже, впливає на зростання доходів (заробітків) даної людини. [195, с. 83]. Обґрунтовано, що працівники консалтингової компанії – це людський капітал, що є стратегічним інтелектуальним ресурсом компанії, який володіє достатнім рівнем знань та досвідом необхідним для підвищення продуктивності праці, а отже і впливає на зростання доданої вартості або цінності.

Однак, як наголошує О. Бородіна, людські ресурси можуть стати капіталом у тому випадку, коли вони даватимуть реальний доход та створюватимуть багатство, тобто, якщо людина має можливість знайти себе у суспільному виробництві [196, с. 49]. Отже, людський капітал консалтингової компанії повинен мати такий набір складових «портфеля компетенцій», які взаємопов'язані пізнавальними ставленнями та практичними навичками, цінностями, поведінковими компонентами, психологічними особливостями таким чином, щоб у комплексі вони давали додану вартість або цінність як гарант збагачення компанії.

Концептуальні засади вартісно-орієнтованого управління були сформовані у 80–90 роках ХХ ст. На той час стала актуальною наукова ситуація вирішення важливих проблем управління, у ході якої була необхідність врахування процесів інформатизації та інтелектуалізації економіки, відзначення її інноваційного спрямування. Як зазначає В. Панков, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності потребує нового підходу до поняття корпоративного стратегічного менеджменту як цілеспрямованої системи управління на підставі концепції вартісного підходу, що передбачає підпорядкування всіх підпроцесів функціонального і лінійного управління пріоритетним цілям створення граничної корисності, визначення потенційних інтересів і формування потреб замовників, розвитку бізнесу в напрямі створення майбутніх ринків збуту [197]. Ряд науковців наголошують, що управління в будь-якому історичному періоді буде неефективним

за відсутності комплексного ціннісного вибору, встановлення цілей, загального бачення шляхів і механізмів досягнення поставлених завдань [198]. Колом науковців та практикуючими консультантами така система управління була визначена як цілісно-орієнтована.

Таким чином, у ході дослідження було доведено значимість концептуальних засад ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого підходів до управління. На погляд автора застосування вартісно-орієнтованого підходу до управління у сукупності з ресурсним дозволить консультантам, як людському капіталу, вміло застосовувати інформаційні та інтелектуальні ресурси з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства-замовника у процесі надання консультативних послуг [199].

Однак з'ясовується той факт, що підходи до управління консалтинговою компанією, за поглядами вчених, повинні враховувати функціональні напрями. У першому випадку консультант є радником. Прикладом може служити визначення, яке дає Фріц Стееле: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [200]. П. Блок вважає, що «ви виступаєте в ролі консультанта щоразу, коли вживаєте спробу змінити або поліпшити ситуацію, але прямий контроль над здійсненням дій щодо її зміни або поліпшення вам не належить ... Більшість співробітників організації в дійсності є консультантами, навіть, якщо офіційно вони так не називаються» [1]. Вчений зазначає, що менеджери підприємства, як і їх керівник, можуть виступати в ролі консультантів для нижчих рівнів ієрархії в тому випадку, коли їх поради носять рекомендований характер.

Другий підхід розглядає «консультування як самостійні професійні послуги і робить акцент на вимогах, яким ці послуги повинні відповідати» [201]. Тобто, за цим підходом консультування визначається як професійна служба. Згідно з визначенням, даним Леррі Грейнером і Робертом Метцгером, «консультування – це консультативна служба, яка працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених і кваліфікованих осіб, що допомагають підприємству замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяють, при необхідності, виконанню рішень» [202].

Ці два підходи взаємодоповнюють один одного. За поглядами М. Кубра, «немає сумнівів в тому, що консультування є самостійним сектором професійної діяльності. У той же час консультування є засобом надання допомоги організаціям і відповідальним особам як в удосконаленні методів управління і ведення бізнесу, так і в підвищенні особистої та організаційної ефективності. Даний підхід може застосовуватися не тільки консультантами, для яких консультування є основною роботою, а й компетентними особами, основним родом діяльності яких є навчання, проведення тренінгів,

дослідження, розробка і оцінка проектів і т.д. Для досягнення результатів ці люди повинні володіти навичками консультування і слідувати правилам поведінки в професійному консультуванні» [201].

Характеризуючи консалтинг, вчені зазначають: «...раніше це називалося «впровадженням науки у виробництво» [203, с. 15]. При цьому, консалтинг є видом підприємницької діяльності: «у підприємницькому характері надання інтелектуальних послуг у галузі економіки й управління полягає принципова відмінність консалтингу від науково-впроваджувальної діяльності, що існувала в умовах директивного планування. Якщо консалтинг регулюється законами ринку, то науково-впроваджувальна діяльність у централізованій економіці ґрунтувалася на примушуванні й адмініструванні» [204, с. 17].

За твердженням А. Посадського [4, с. 16] консалтинг – це «підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами й спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг». Менеджери консалтингової фірми у ході надання послуг, повинні відзначатися знаннями, навичками та уміннями. Зазначені здібності фахівця з консалтингу базуються на компетенціях, які він отримує у процесі навчання та практичного досвіду.

Однак, найбільш виразною є думка Г.І. Маринко [204], з якою автор погоджується відповідно до змісту «консалтинг», що по-перше, є набором функціональних фахівців-радників, наділених професійними здібностями. По-друге, консалтинг є самостійною професійною службою з надання послуг, яка знаходиться в структурі інноваційної інфраструктури (за національною інноваційною системою країни) та забезпечує розвиток і підтримку підприємствам-замовникам на всіх стадіях інноваційного процесу. З цього приводу Э.Г. Шейн [205] зазначає, що консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якого полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області та проблем клієнта.

За таких умов стратегічний консалтинг можна визначити як підприємницьку діяльність, у процесі якої відбувається надання послуг підприємству-замовнику на високому професійному рівні. Однак, результати проведення консультативної діяльності залежать від знань, навичок та умінь консультантів, які повинні постійно оновлюватися. З цієї позиції стратегічний консалтинг доречно розглядати як наукову дисципліну, яка має свій об'єкт, предмет, методи та способи вирішення проблемних ситуацій.

Спочатку доцільно розглянути специфічні риси управлінського консалтингу як наукової дисципліни. Фахівці з управлінського консультування, вважають, що воно набуло рис самодостатньої наукової дисципліни [120], яка характеризується наявністю чотирьох базових складових:

– наявністю потужних досліджень у сфері виробництва та фахових професійних знань у сфері консультування;

– активної трансляції, тиражування та розповсюдження когнітивних знань науково-дисциплінарної діяльності, створення навчальних закладів щодо підготовки консультантів;

– формуванням дослідницьких центрів, проведення наукових і професійних конференцій з метою посилення науково-дисциплінарного спілкування;

– професіоналізації діяльності, створення національних, регіональних та міжнародних наукових спілок діяльності для розвитку науково-дисциплінарної спільноти.

На загальну думку експертів, управління інтелектуальними та інформаційними ресурсами, які продукують знання в постіндустріальному суспільстві, є єдиною можливістю зберегти лідируючі позиції у висококонкурентному середовищі. Інтелектуальний потенціал на ринку консалтингових послуг знаходиться у взаємозв'язку з університетами, які займаються підготовкою майбутніх фахівців. Залежно від технології передачі нових знань визначається якість підготовки студентів і їх спроможність до здійснення наукових досліджень у майбутній практичній діяльності в консалтинговій діяльності. Професійний консультант або експерт стратегічного консалтингу повинен не тільки володіти специфічними знаннями за різними видами діяльності та окремими бізнес-процесами, а також вміти проводити ефективну інноваційну діяльність через процес трансформації набутих знань в нові якості, наукові результати та інноваційні проекти.

Демонстрування трансформації знань у сучасному університеті в контексті інноваційної парадигми у рамках системного підходу наведено у таблиці 2.6.

Враховуючи вищезазначені особливості перетворення знань у сучасному університеті в контексті інноваційної парадигми та формування основних рис управлінського консультування на думку автора стратегічний консалтинг як наукова дисципліна повинен включати такі ознаки як:

1) активна трансляція, тиражування та розповсюдження знань науково-дисциплінарної діяльності стратегічного консалтингу як у існуючих на сьогодні навчальних закладах щодо підготовки консультантів, так і в окремих науково-дослідницьких центрах;

2) формування експертної ради з питань сприяння впровадження нових технологій та методів управління на всіх рівнях бізнес-процесів суб'єктів господарювання з метою підвищення рівня інноваційного розвитку;

3) проведення конференцій для посилення науково-дисциплінарного спілкування на вітчизняному та міжнародному рівнях з метою підвищення професійного рівня вітчизняних консультантів.

Таблиця 2.6 – Трансформація знань у сучасному університеті в контексті інноваційної парадигми [206]

Вхід – ресурси	Оператор перетворення «входи» у «виходи»	Виходи – результати
Персонал – людські ресурси Інформація – інформаційний ресурс. Техніка – технічний ресурс Організаційна структура – комунікаційна система. Фінанси – фінансовий ресурс. Інвестиції – інвестиційний ресурс. Абітурієнти – випускники шкіл, ліцеїв, ВНЗ.	Система освіти. Системи кредитування інноваційних проєктів студентів. Система підвищення кваліфікації. Освітні технології. Нові форми Інтернет-освіти. Форми трансферу знань. Екосистеми комерціалізації інновацій. Мотиваційні системи поповнення нових знань персоналу.	Нові знання. Нова якість персоналу. Бакалаври, магістри, кандидати наук, доктори наук. Наукові розробки, винаходи, наукові відкриття. Інноваційні проєкти. Створення стартапів. Створення спін-оф компаній.

З урахуванням всіх вище викладених обставин сутність консалтингу як самостійної наукової дисципліни пропонується визначити так: стратегічний консалтинг – це наукова дисципліна про розвиток партнерських відносин, що виникають між державою, бізнесом, наукою та освітою, з приводу раціонального використання інформаційних та інтелектуальних ресурсів в системі управління інноваційним розвитком підприємств.

Ідентифікація кожної наукової дисципліни передбачає визначення її об'єкту та предмету. Об'єкт наукової дисципліни – це певна сфера реальності, на яку спрямований процес наукового пізнання, він існує незалежно від людської свідомості. Предмет – це те, що знаходиться в рамках, в межах аспекту проблеми (об'єкта), досліджуючи який, наука за допомогою її методу пізнає цілісний об'єкт, виділяючи його головні, найбільш суттєві ознаки. Таким чином, обґрунтування та розкриття змісту об'єкта та предмету визнається як одне із ключових питань у стратегічному консалтингу як науковій дисципліні.

Важливість ідентифікації об'єкта та предмета науки не можна абсолютизувати, внаслідок того, що традиційний підхід відокремлення знань у самостійну наукову дисципліну, яка ґрунтується на визначенні предмета і методу дослідження, не завжди ефективний. Це пояснюється тим, що «межі більшості наук безперервно зрушувались, і марно визначати їх, виходячи з предмета або методу» [207, с.12]. З цього приводу вчені зазначають, що «для сучасної науки характерний перехід від предметної орієнтації до проблемної, коли нова наука «виростає» не із специфіки предмета дослідження, а у зв'язку з висуненням певної великої теоретичної або практичної проблеми» [208, с.60].

За таких умов пізнання предмету буде здійснюватися через відповідні методи, завдяки яким можна досягти поставленої мети. Важливість питання методу науки досить точно описав дослідник наукової спадщини Джона Стюарда Мілля М.Я. Туган-Барановський: «Явища, що відбуваються в людському суспільстві, відрізняються від всіх інших явищ природи своєю складністю і різноманітністю, але вони так само можуть бути предметом наукового дослідження. Якщо досі в цій галузі зроблено мало успіхів, то це залежить, по-перше, від складності завдання і, по-друге, від того, що не вирішене питання про сам метод дослідження соціально-економічних явищ» [209, с. 73-74].

Окрім об'єкту та предмету важливо визначити метод, на якому ґрунтується наукова дисципліна. Вченими доведено, що під методом будь-якої науки (дисципліни) розуміється система принципів, прийомів, правил, вимог, якими необхідно керуватися у процесі наукового пізнання у зв'язку з виникненням певної теоретичної або практичної проблеми. Характеризуючи метод будь-якої науки, виділяють загальнонаукові та спеціальні методи, якими вона оперує. У той же час методологія – це теоретичне наукове підґрунтя, сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання. У цьому сенсі методологія дозволяє виявити об'єкт і предмет дослідження, поставити наукові завдання та виступає теоретичною основою вивчення об'єкта дослідження.

Враховуючи вищенаведений матеріал дослідження, на рисунку 2.18 представимо схематично представлено співвідношення між методологією та методом стратегічного консалтингу, які характеризують його як наукову дисципліну.

Отже, на авторський погляд об'єктом стратегічного консалтингу як наукової дисципліни є процес розгляду проблемної ситуації у ході надання консалтингових послуг, який представлений для вивчення. Предметом стратегічного консалтингу є методологічні основи оцінки якісних і кількісних параметрів інформації щодо ідентифікації та вирішення проблемних ситуацій з метою підвищення рівня інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Принципи стратегічного консалтингу було поділено на загальні та специфічні, а методи сформовано на дві частини: методи організації консалтингової діяльності та методи реалізації завдань у ході цієї діяльності.

Хотілось би звернути увагу на методи організації консалтингової діяльності, які поділяються на дві групи: до першої групи соціально-психологічних належать методи масового розповсюдження інформації, навчання і консультування, дистанційного навчання і консультування; до другої групи – економічного аналізу – методи діагностики, економічного і фінансового аналізу, управління проектами, зокрема інноваційними.

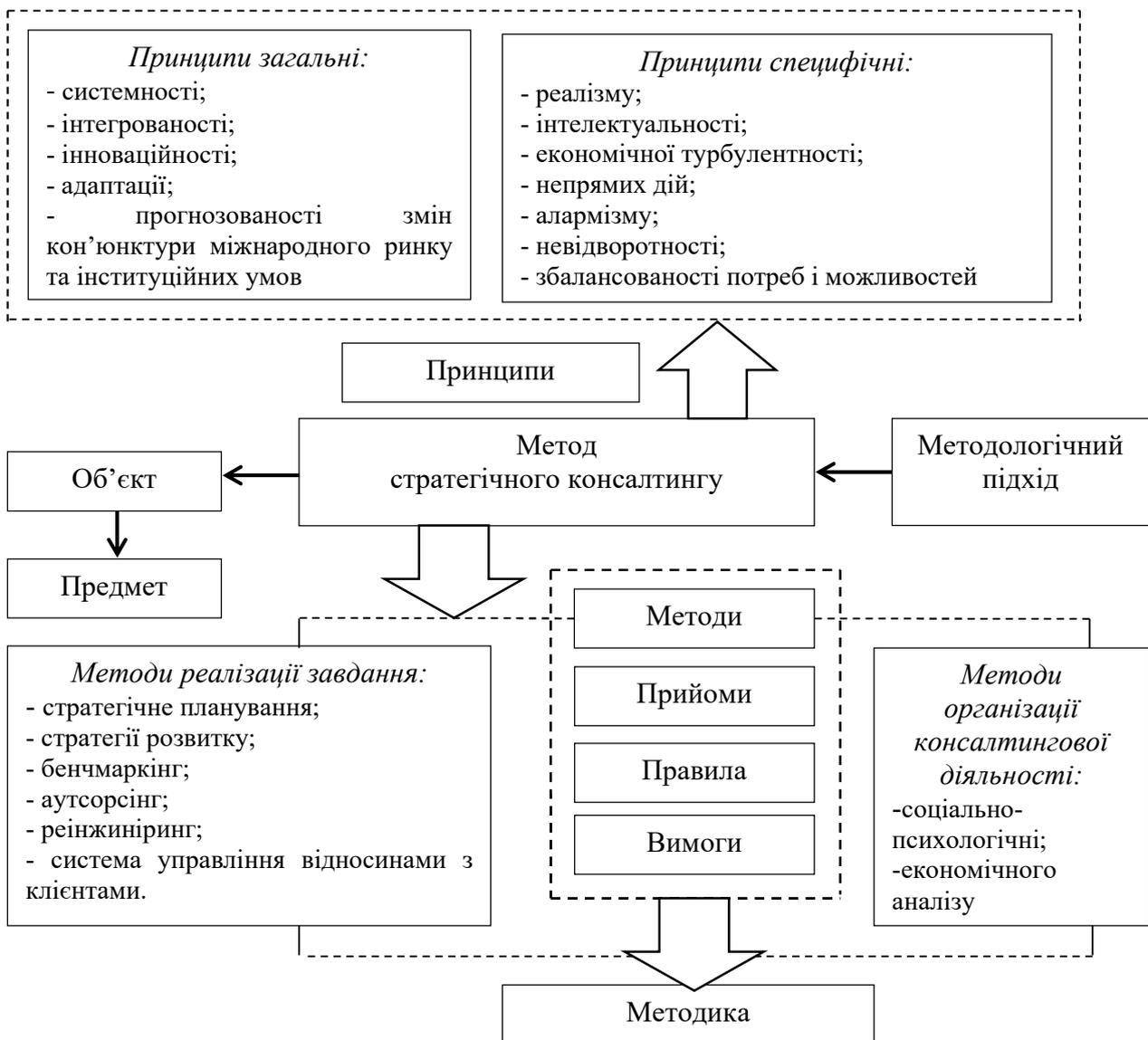


Рисунок 2.18 – Складові методу стратегічного консалтингу (розроблено автором)

Таким чином, стратегічний консалтинг здатний здійснювати трансфер знань у партнерських відносинах з суб'єктами господарювання, що сприятиме розвитку технологій. Однак сьогодні відсутнє офіційне закріплення співробітництва між університетами, дослідницькими центрами та консалтинговими компаніями. Крім того, нерозкритими залишаються питання щодо визначення посередницької ролі консалтингової компанії та її організаційного закріплення при формуванні спільних підприємств між бізнесом, державою та представниками науки і освіти, що виконують різноманітні роботи – від розробки та впровадження новітніх технологій до надання сервісних послуг інноваційного характеру (рис. 2.19).

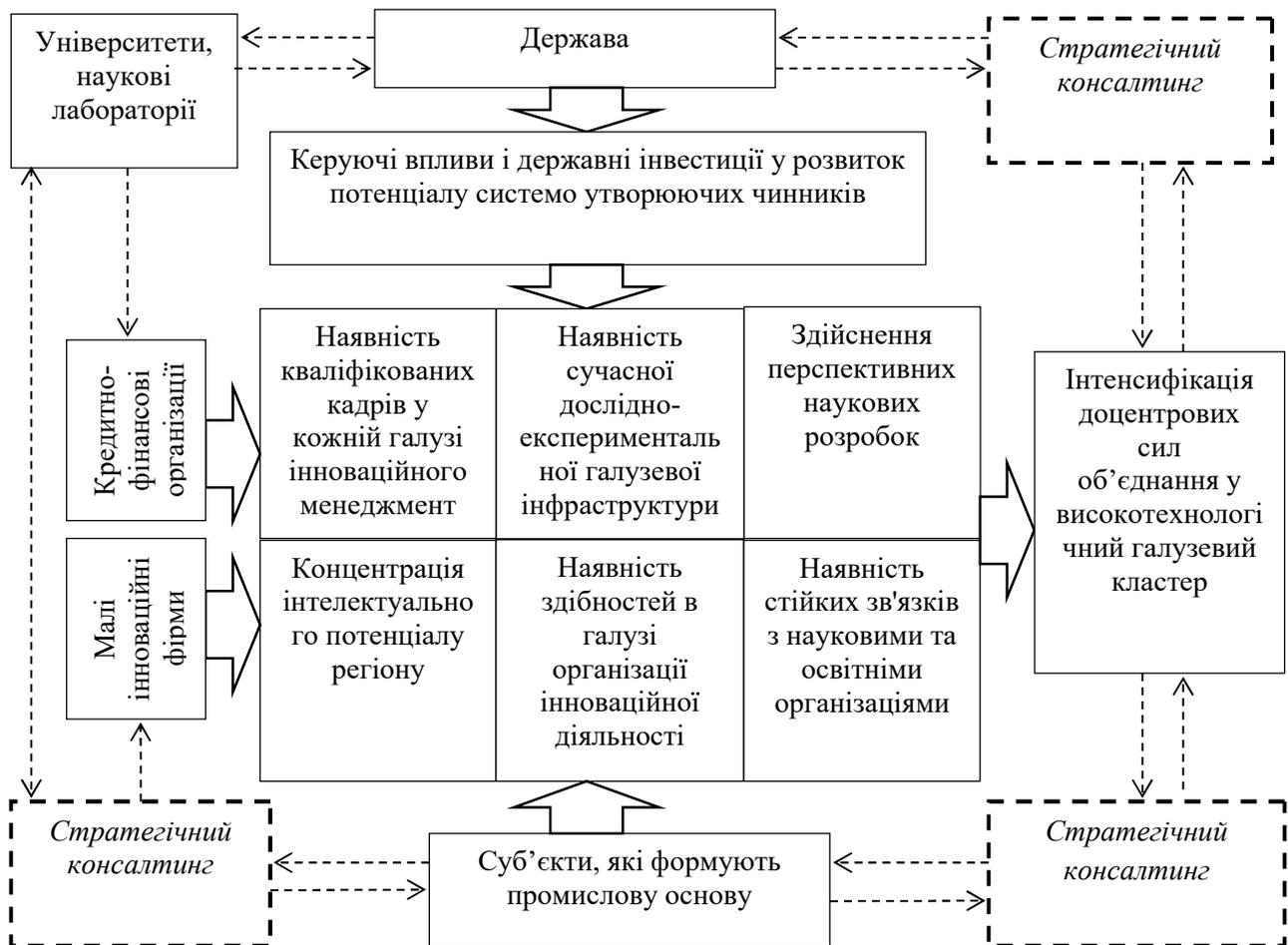


Рисунок 2.19 – Місце стратегічного консалтингу в системі партнерських відносин (доопрацьовано автором за джерелом [206])

Таким чином, дослідження теоретичного матеріалу щодо сутнісної характеристики понять та категорій стратегічного консультування як наукової так і підприємницької діяльності, дозволяють сформулювати чітку схему стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. Ефективність запропонованих досліджень своєчасно слід закріпити концепціями стратегічного управління за вартісно-орієнтованим та ресурсно-орієнтованим підходами до управління (рис. 2.20).

Ураховуючи визначену поліаспектність стратегічного консалтингу автор вважає за можливе сформулювати основні його завдання у науковій та професійній сфері діяльності:

- 1) створення та поширення передових методів, технологій та управлінських інструментів з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення розвитку підприємств;
- 2) навчання персоналу клієнтських організацій новим управлінським технологіям, підвищення рівня управлінської культури;
- 3) проведення незалежного діагностування проблематики підприємства для формування альтернатив подолання виявлених проблем;

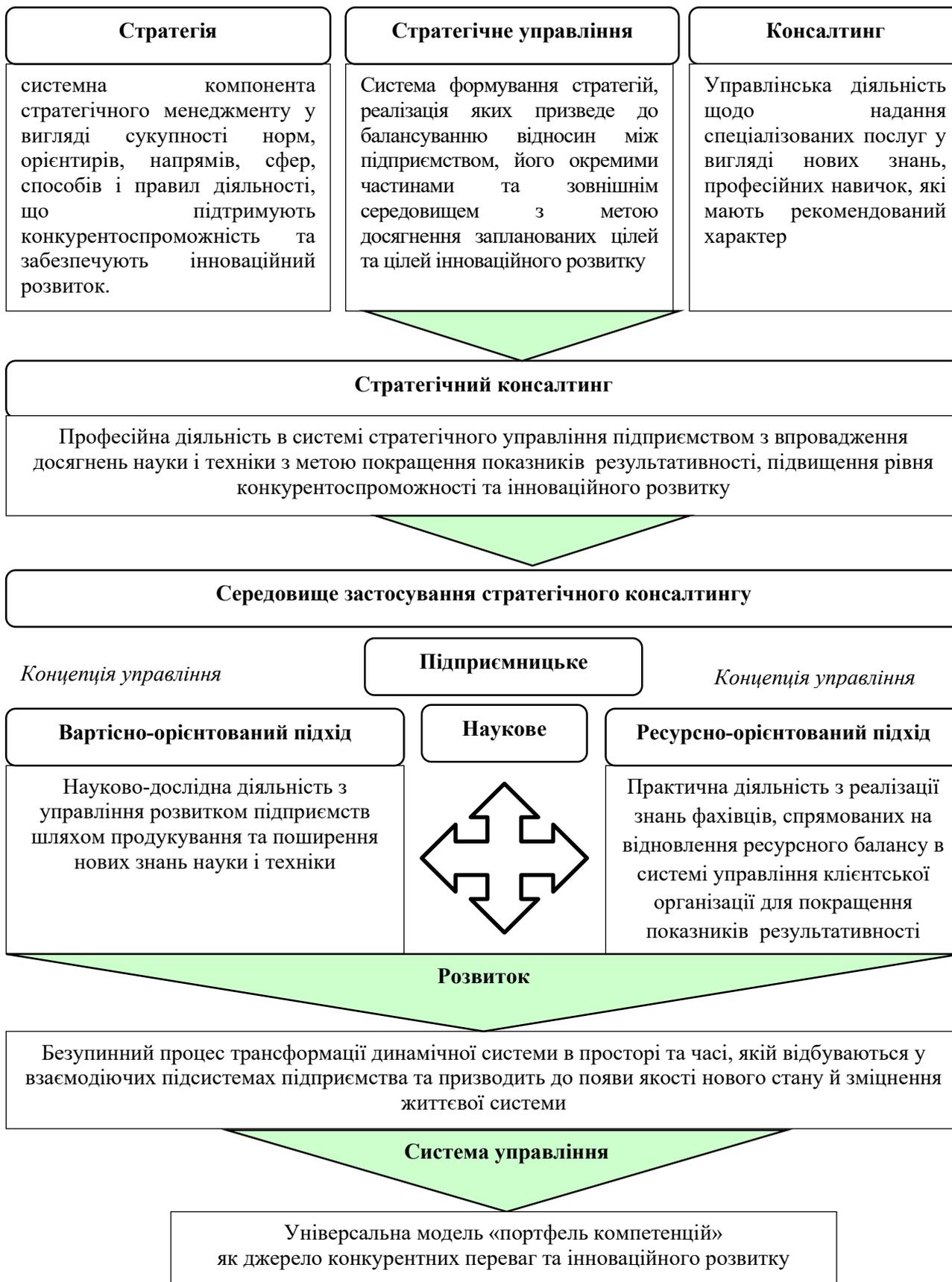


Рисунок 2.20 - Схема концептуального підходу до реалізації стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств у межах ресурсної концепції (розроблено автором)

4) надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації;

5) сприяння посиленню інноваційності клієнтських компаній, допомога у реалізації рекомендацій та впровадженні управлінських новацій.

Однак головною умовою вирішення вище поставлених завдань стратегічного консалтингу є формування доданої вартості або цінності, яка є запорукою гармонізації інтересів усіх учасників консалтингового проекту.

Таким чином, пропонується розглядати діяльність стратегічного консалтингу з двох аспектів: як наукову та як професійну діяльність. У такому випадку стратегічний консалтинг стає ефективним за умов використання наукових знань експертів-науковців та знань консультантів-практиків, яких поєднує ставлення до вирішення проблемних ситуацій підприємства-замовника за допомогою інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Синтез цих ресурсів в консалтинговій компанії проводять консультанти – людський капітал, який був визначений як стратегічний інтелектуальний ресурс компанії, що здатний впливати на зростання доданої вартості або цінності.

За таких умов концептуальні засади стратегічного консалтингу за вартісно-орієнтованим та ресурсно-орієнтованим підходами до управління відокремлені не даремно. Завдяки гармонійному поєднанню цих підходів управління консалтинговою діяльністю спрямоване на досягнення цілей підприємства-замовника, що обов'язково будуть пов'язані з максимізацією доданої вартості або цінності у довгостроковому періоді. Але не треба забувати, що застосування цих підходів до управління консалтингової компанії повинно бути обґрунтованими з чітко встановленими причинно-наслідковими зв'язками між різними концепціями. В іншому випадку, це тільки принесе шкоди, а саме цілісно-орієнтоване управління негативно вплине на динаміку показників діяльності як консалтингової компанії, так і підприємства-замовника.

2.3 Послуги стратегічного консалтингу як продукт інноваційного розвитку

У сучасному світі відбуваються зміни щодо активізації пошуку ефективних механізмів вирішення управлінських ситуацій для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління. Всі господарські процеси на підприємстві, у його підрозділах та в об'єднаннях підприємств залежать від керівників, які здатні управляти ресурсами підприємства так, щоб за результатами відбувалося як покращення показників, так і підвищення рівня конкурентоспроможності. Досягнення цього можливе за умови інвестування в управління знаннями людських ресурсів.

У процесі роботи доведено, що знання, інформація, особистісні якості, спеціалізація та кваліфікація є важливими інструментами для досягнення збагачення підприємства, та такі, що дають право на формування головного ресурсу – «людський капітал». На думку автора потенціал інноваційного розвитку залежить від обсягу знань людського капіталу здатного проявляти

креативне мислення, що властиво розвитку. Тому задачами стратегічного консалтингу є формування такої команди консультантів, які б володіли якісними інформаційними й інтелектуальними ресурсами та були здатні перетворювати їх на професійні послуги.

У світовій практиці «консалтинг» застосовується як «професійні послуги з економіки і управління». У загальному розумінні консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування. Більшість дослідників у науковій та професійній літературі, які розробляли класифікацію консалтингових послуг, пропонували її як таку, що абсолютно подібна видам консультування [210; 211, с. 21–30]. Ряд вчених не уточнюють змістовне наповнення категорій консалтингова послуга і консалтинговий продукт, вживаючи їх абсолютно замінними [212, с.145–153]. Інші вчені, розглядають сутність дефініції консалтингова послуга у трьох ракурсах:

- 1) послуга як співпраця [213];
- 2) послуга як вид підприємницької діяльності [214];
- 3) послуга як процес.

Отже, у професійній літературі з консалтингу немає єдиної думки щодо сутності понять «консалтингова послуга і консалтинговий продукт». Деякі науковці вважають синонімічним застосування цих термінів [215]. На погляд автора, ця думка є помилковою. Подальше дослідження потрібно провести з метою уточнення змістовної сутності дефініцій «послуга» та «продукт» у стратегічному консалтингу. На думку В. Верба, Т. Решетняк [215] до основних рис консалтингової послуги відносять: унікальність; реалізацію консалтингової послуги для індивідуального споживача; залежність якості консалтингової послуги від особистісної майстерності консультанта; складність кількісного виміру послуги.

Можна погодитись з думкою вчених відносно основних характеристик консалтингової послуги, які відокремлюють її від консалтингового продукту. Однак повна характеристика консалтингової послуги потребує врахування змісту основних функцій управління. З цього приводу потрібно розглянути класифікацію функцій управління та сформулювати систему функцій стратегічного консалтингу, що будуть сприяти подальшому розкриттю та поглибленню цілей щодо збільшення прибутку.

Вченими постійно ведуться дослідження щодо змісту функцій управління та удосконалення їх видів. Вчені зазначають, що найпоширенішою є класифікація функцій з позиції суб'єкта менеджменту [216, с. 52]. Однак, зміни зовнішнього середовища вплинули на склад функцій управління, тому вчені виділяють класифікацію функцій управління з позиції організаційно-технічного погляду. У той же час, відповідно до етапів управління як процесу залишаються як базис - загальні функції, але специфічні поділяються на складові відповідно до форм поділу процесу [217].

Деякі дослідники наголошують на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності організації. Це такі як, Producingresults – виробництво результатів задля яких існує організація і які визначають її прибутковість, Administering – адміністрування для забезпечення

ефективності, *Entrepreneuring* – підприємництво, яке забезпечує управління змінами, та *Integrating* – інтеграція, об'єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу [218, с. 13].

Вчені зазначають, що найбільш точно розкривають зміст консалтингової діяльності наступні функції: накопичувальна, трансмісійна та інноваційна.

Вважаємо, що у зв'язку з підвищенням інноваційної активності в Україні, основною функцією управління в діяльності стратегічного консалтингу є інноваційна функція. Такі економічні зрушення співпадають з процесами залучення та реалізації інноваційних технологій в систему управління інноваційним розвитком підприємств через ефективне управління з боку інтелектуальних ресурсів. У змісті інноваційної функції консалтингу можливо вирізнити напрямки діяльності консалтингових фірм:

- продукування організаційно-управлінських новацій;
- комерціалізація наукових продуктів-новацій; трансфер новацій – передавання на комерційних засадах наукових продуктів підприємницьким структурам виробничої сфери економіки;
- сприяння впровадженню новацій, рутинізації й дифузії нововведень; стимулювання інноваційної діяльності;
- сприяння інтеграції наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки й ринку;
- інформаційне забезпечення й консультаційна підтримка суб'єктів інноваційної діяльності [219;220].

Доведено, що консалтинг є спеціальним каналом поширення знань і інформації в умовах постіндустріального суспільства, особливо це стосується сектору професійних послуг. За таких умов консалтинг виконує окрім інноваційної функції, ще й накопичувальну та трансмісійну, що сприяє розповсюдженню будь-яких знань: організаційних, управлінських, інноваційних, технологічних та наукових. Накопичувальна та трансмісійна функції консалтингу безпосередньо пов'язані з науко-впроваджувальною роллю, реалізація якої потребує, по-перше, накопичення суб'єктами консалтингової діяльності професійних знань і інформації, що є підґрунтям до надання високоякісних консалтингових послуг, умовою консалтингової діяльності; по-друге, їх передавання господарюючим суб'єктам. [220]

Схематично система функцій стратегічного консалтингу як професійної діяльності представлена рисунку 2.21.

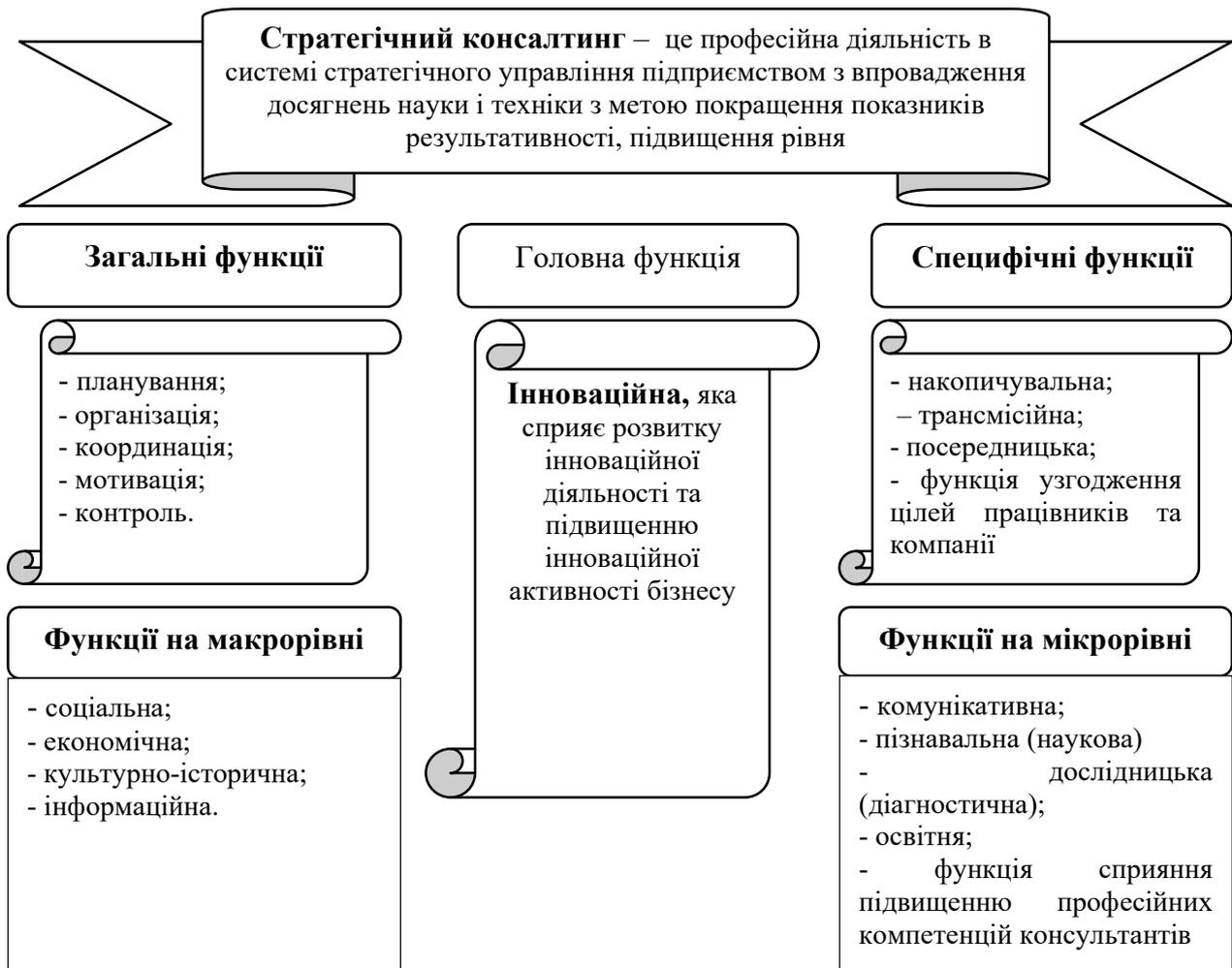


Рисунок 2.21 – Система функцій стратегічного консалтингу як наукової та професійної діяльності (розроблено автором)

Таким чином, сформована автором система функцій стратегічного консалтингу більш детально відображає сутність та зміст діяльності компанії на всіх рівнях її управління. Відносно до класифікації функцій управління стратегічного консалтингу встановлені наступні ознаки: загальні, специфічні, функції на макро- і мікрорівні. Автор вважає, що загальні функції управління створюють основу консалтингової діяльності, а функції макро- і мікрорівня доповнюють її. Важливим аспектом у процесі управління консалтинговою діяльністю є специфічні функції, до яких відносять: накопичувальну, трансмісійну, посередницьку, функцію узгодження цілей працівників і компанії. Окремо, як головну функцію стратегічного консалтингу, автором відокремлено функцію інноваційності, яка співпадає з цілями та завданнями компанії, сприяє розвитку інноваційної діяльності та підвищенню інноваційної активності бізнесу.

Отже, запропоновані автором функції стратегічного консалтингу на практиці тісно пов'язані одна з одною. Правильно підібрані функції управління у процесі надання консалтингових послуг забезпечують успішне функціонування як для компанії так і для підприємства-замовника. З цього

приводу пропонується до існуючих рис послуг консалтингу додати: стратегічну орієнтацію на інноваційний розвиток та впровадження досягнень науки та передового досвіду. За таких обставин внесені характеристики формують основні риси не управлінського консалтингу, а стратегічного (рис. 2.22).

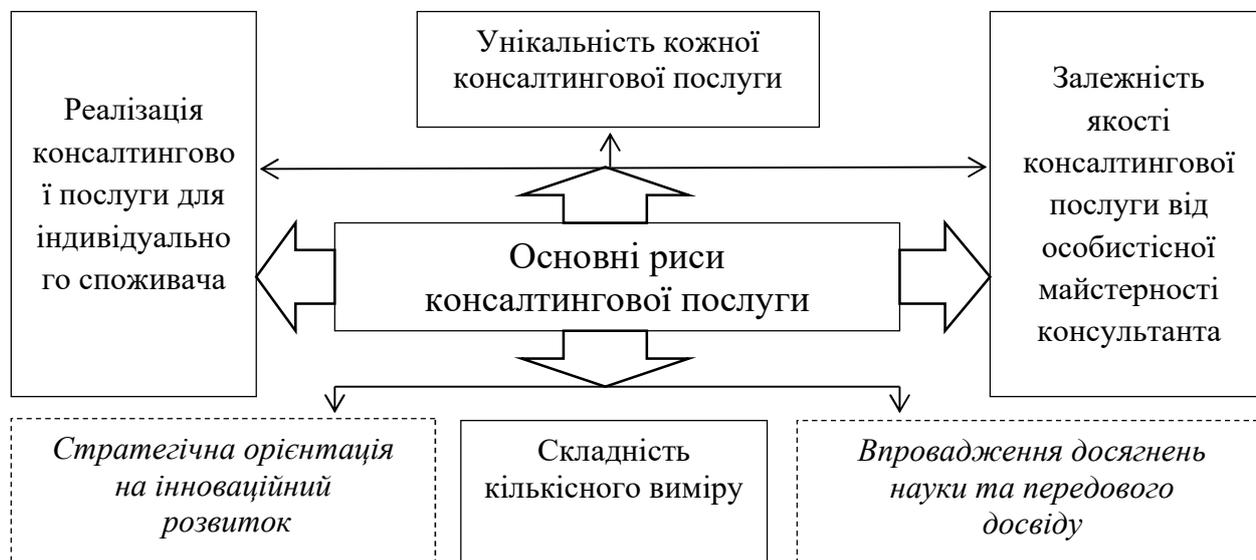


Рисунок 2.22 – Основні риси послуги стратегічного консалтингу (доопрацьовано автором за джерелом [215])

Отже, автором доведено, що з одного боку, характерною рисою консалтингової послуги є не просто її унікальність, а затребуваність у зв'язку з впровадженням досягнень науки та передового досвіду. А з другого, у процесі реалізації консалтингової послуги формується стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток споживача. У цьому випадку, стратегічний консалтинг доцільно розглядати як специфічну форму передачі знань. Особливість цієї риси в тому, що передаються не абстрактні знання, а спеціальні комплекси знань з чіткими ознаками унікальності, системності та інноваційності.

У такому випадку, з одного боку, характерною рисою консалтингової послуги є не просто її унікальність, а затребуваність у зв'язку з впровадженням досягнень науки та передового досвіду. А з другого, у процесі реалізації консалтингової послуги формується стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток індивідуального споживача. В сучасних умовах динамічних змін, консультанти повинні володіти інноваційними знаннями на базі інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які у процесі генерування створюють консалтинговий продукт. Такий синтез породжує специфічні конкурентні переваги для окремого підприємства-замовника. [221]

З цього приводу можна встановити існування залежності між рівнем змін у зовнішньому середовищі і відповідними типами мислення менеджерів, які необхідні для досягнення успіху (рис. 2.23).



Рисунок 2.23 – Змінність поглядів, думок і характеру мислення менеджерів [223]

Провідні спеціалісти в галузі теорії і практики управління вважають, що одним з важливих і домінуючих явищ в стратегічному менеджменті виявляється стратегічне мислення. Сутність якого полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах, у формуванні і реалізації стратегій [224; 225]. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення сприятливих умов її діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому [226].

Стратегічне мислення – це постійний процес, а не одномоментне явище. Г. Мінцберг зазначає, що стратегічне мислення включає синтез, використання інтуїції, творчого підходу, а також розуміння де і на якому рівні повинна знаходитися компанія в середньо- і довготривалому періоді [227]. Досвід останніх років свідчить, що більшість фірм, які опинилися в умовах середовища, в якому відбуваються дискретні або раптові (неочікувані) зміни, стикаються з важкою задачею зміни мислення.

Е. Бейнхокер і С. Каплан зазначають, що розвиток стратегічного мислення є однією із цілей формального процесу стратегічного планування.

Особи, які приймають стратегічні рішення, на їхню думку, повинні мати глибоке розуміння бізнесу внутрішнього і зовнішнього середовищ організації, а також зобов'язані швидко реагувати на виклики і можливості, які виникають у реальному часі [228]. За Р. Рамелтом, стратегічне мислення є відправною точкою для зайняття вигідної позиції. Воно також важливе для визначення зв'язку між теперішнім становищем організації та її майбутньою економічною вигодою. Стратегічне мислення допомагає вибрати правильну позицію у заплутаному і невизначеному середовищі, оскільки стратегія розпочинається із визначення змін [229].

Стратегічне мислення передбачає: усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів; орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози; усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни [230]. Особливо це стосується керівників, які повинні уміти правильно узагальнювати, бачити проблему “з висоти пташиного польоту”, уміти піднятися в уяві над складністю завдань з багатьма змінними, які, зазвичай, ставить новизна ситуації, і побачити ті декілька змінних і залежностей, які визначають успішність реакції на цю новизну [228].

Проте, крім стратегічного типу мислення, науковці виокремлюють творчий, який характерний для вищого менеджменту. Керівники, які володіють стратегічним мисленням, чутливо сприймають основні тенденції, в результаті розвитку яких майбутнє стає відмінним від минулого. Натомість керівники, для яких характерний творчий тип мислення, по-новому зіставляють минулі тенденції і створюють нові ідеї, основну увагу вони зосереджують на новизні. Відмінність між обома типами мислення полягає в готовності визнати, що погляди і цінності мають право на існування і можуть мати вагомий вплив на досягнення успіху фірми. Керівники з творчим типом мислення, як правило, розраховують забезпечити максимальну можливість визнання їх власних неортодоксальних поглядів. Вони можуть створювати нові чинники успіху і йти на ризик лише заради відчуття новизни. Керівники із стратегічним мисленням ризикують більш обдуманно, усвідомлюючи, що попереду можливі несподіванки. Спільним між творчим і стратегічним мисленням є їхня спрямованість на майбутнє, опора на нові, незвичні зміни, здатність продукувати альтернативні ідеї, ризикувати.

І. Ансофф підкреслює, що впровадження стратегічного і творчого типів мислення в практику тієї чи іншої фірми є процесом доповнення, а не заміщення. Якби все керівництво фірми перейняло нові типи мислення, фірма б стала в значній мірі творчою, але це не забезпечило б ні ефективного виробництва, ні ефективного збуту. Фірма стала б чудовим потенціальним генератором прибутку, але дуже слабким її практичним джерелом. Тому змінювати тип мислення потрібно лише окремим керівникам – тим, хто відповідає за стратегічний розвиток фірми. Це обмежує масштаби задачі і дає можливість провести ретельний відбір менеджерів, які володіють здібностями і особистими якостями, необхідними для забезпечення конструктивного поєднання різних типів мислення [50].

Слід погодитися з думкою вищезазначених вчених стосовно розуміння сутності стратегічного мислення та удосконалити цю дефініцію, виклавши її в новій редакції. На авторський погляд, стратегічне мислення – це постійний процес синтезу знань, інтуїції та креативного підходу людського капіталу з урахуванням положень концепції створення цінності для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності спрямованої на інноваційний розвиток [221].

Консалтингова діяльність в системі управління інноваційним розвитком передбачає комплекс послуг, направлених на пошук і впровадження нових інноваційних можливостей для вітчизняних підприємств. При цьому важливо підкреслити те, що нововведення, які проводяться в системі управління розвитком підприємства, націлені на реалізацію соціальної місії – підвищення економічної ефективності. Надання послуг стратегічного консалтингу інноваційного характеру в системі управління розвитком підприємства потребує розробки стратегії інноваційного розвитку. Зміст такої стратегії полягає в концентрації управлінських зусиль на освоєння і використанні перспективних досягнень науково-технічного розвитку та своєчасному забезпеченні ресурсами.

За таких умов, інноваційний розвиток розглядається консультантами як стратегічний план комплексних дій по використанню нових способів і сфер реалізації інноваційного потенціалу підприємству-замовнику консалтингових послуг. Отже, консультант як інтелектуальний ресурс консалтингової компанії має володіти стратегічним типом мислення для усвідомлення мети розвитку підприємства-замовника, здатного виявити порушення, розробити модель вирішення проблемних ситуацій та впровадити стратегії інноваційного розвитку.

Грунтуючись на одній з базових складових, а саме науково-дослідній роботі, більшість консалтингових компаній активно ведуть пошук принципів і методів удосконалення системи управління, напрямів і механізмів якісних трансформацій. Саме це сприяє формуванню науково-методичних розробок, які створюються консалтинговими компаніями на запит управлінської науки і практики. Тому консалтинговий продукт може створюватися без прив'язки до конкретних умов певної клієнтської компанії. У такому випадку цей продукт є результатом інтелектуальної, дослідницької діяльності консультантів. У той же час, наявність власних консалтингових продуктів є ознакою розвитку консалтингової компанії. На основі сформованого портфелю консалтингових продуктів можна робити висновок про спеціалізацію консалтингової компанії, визначати рівень унікальності інформаційних продуктів, які вона створює [231, с.41].

Підводячи підсумки проведеного дослідження автор вважає, що у процесі здійснення послуг стратегічного консалтингу відбувається інституційне закріплення умов передачі їх підприємствам-замовникам на комерційних засадах разом із знаннями через синтез інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які у процесі продукування інновацій здатні забезпечити їх комерціалізацію. Такий системний процес від надання консалтингових послуг до формування окремого консалтингового продукту дозволить підвищити інноваційну активність замовників, що з часом забезпечить зростання ВВП країни в цілому (рис. 2.24).

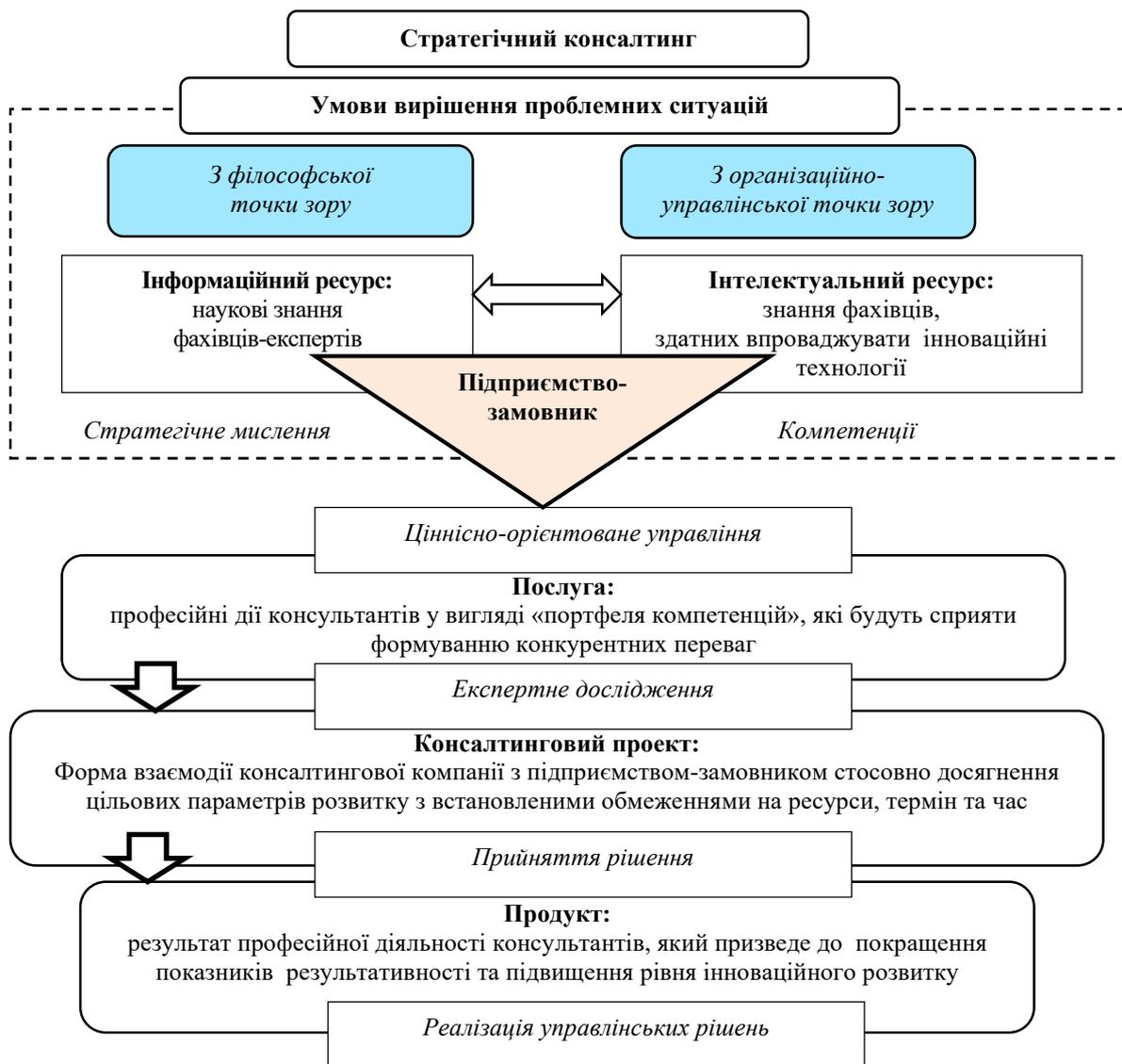


Рисунок 2.24 – Умови вирішення проблемних ситуацій у стратегічному консалтингу (розроблено автором)

За авторським поглядом доведено, що з філософської точки зору знання у процесі надання консалтингових послуг, виступають інформаційними та інтелектуальними ресурсами. За умов ресурсно- та вартісно-орієнтованого підходів до управління, консалтингова послуга – це професійні дії консультанта у вигляді «портфеля компетенцій», які будуть сприяти формуванню конкурентних переваг підприємства-замовника. Послуги стратегічного консалтингу надаються підприємству-замовнику у формі консалтингового проекту на умовах відповідної взаємодії стосовно досягнення цільових параметрів розвитку з встановленими обмеженнями на ресурси, термін та час [221].

Метою реалізації консалтингового проекту є впровадження інновацій, інтеграція яких передбачає їх комерціалізацію: з моменту зародження інноваційної ідеї до впровадження нововведення. Тобто, у процесі реалізації проекту

відбувається трансфер інновацій та подальша передача на комерційних засадах наукових продуктів підприємству-замовнику. Швидкість і масштаби цього впровадження безпосередньо залежать від попиту на ринку інновацій. Проте, базовою умовою ефективності всіх стадій інноваційного проекту є результат, який передбачає надання інтелектуальним продуктам форми капіталу – вартості, що зростає, та створює додану цінність. Такий підхід дає підстави вважати, що продуктом стратегічного консалтингу є результат професійної діяльності консультантів, який призведе до покращення показників результативності та підвищення рівня інноваційного розвитку підприємства-замовника[221].

Автором доведено, що продукт стратегічного консалтингу як результат діяльності консультантів – людського капіталу, здатний забезпечити покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Проте, необхідно пам'ятати зв'язок між потенціалом інноваційного розвитку та типом мислення людського капіталу. Стратегічне мислення є постійним процесом синтезу знань, інтуїції та креативного підходу людського капіталу з урахуванням положень концепції створення цінності для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності. У такому випадку, людський потенціал консультантів стратегічного консалтингу в цілому можна розглядати як здатність до освоєння і накопичення знань через інформаційні та інтелектуальні ресурси, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, відтворення і передачі інформації підприємству-замовнику. За таким підходом консультант як людський капітал здатний забезпечити вирішення будь-якої проблемної ситуації своїх замовників, створити стійкі конкурентні переваги, що неминуче призведе до зростання сукупних доходів, продуктивності праці та формування на цій основі цінностей компанії.

Висновки до розділу 2

1. Проведено огляд історичних питань становлення та розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та сформовано власне бачення етапів розвитку вітчизняного консалтингу, які представлені у вигляді чотирьох періодів: ранньоринкового, ринкового, нового, інтеграції та розвитку, за відповідними принципами управління. Автором було виявлено взаємозв'язок між формуванням принципів управління та етапами розвитку вітчизняного ринку консалтингу, зокрема на етапі «Інтеграції та розвитку» 2010-2015 рр. На авторський погляд характерними для консалтингу у даний період в системі управління розвитком є принципи: системності, інтегрованості, інноваційності, збалансованості потреб і можливостей, адаптації, інтелектуальності, реалізму, непрямих дій, взаємообміну, алармізму, невідворотності, економічної турбулентності, прогнозованості зміни кон'юнктури міжнародного ринку та інституційних умов міжнародної економічної діяльності.

2. Досліджено інноваційний шлях розвитку промислових підприємств України за стратегічними та пріоритетними завданнями. Доведено, що вітчизняні підприємства опинились наодинці з відомими проблемами, які поглиблюються ще з часів отримання незалежності, по-перше, це знос основних засобів та їх моральне

старіння, а по-друге, це нераціональне та нецільове використання інвестицій, а також внутрішніх резервів підприємства направлених на реновацію основних засобів й ступеню їх зносу. За розрахунками з'ясовано, що такий повільний стан процесів оновлення основних засобів підприємств України, пов'язано з необґрунтованим рівнем витрат на амортизацію для забезпечення нормального їх відтворення, а також невідповідністю обсягів фінансових ресурсів між капітальними інвестиціями та отриманням нових основних засобів, що є результатом неефективного використання інвестицій підприємствами.

3. Розглянуто розвиток ринку консалтингових послуг в Україні за останні 5 років. Запропоновано ідентифікувати стратегічний консалтинг за секцією М КВЕД «Професійна, наукова та технічна діяльність». У процесі аналізу ринку стратегічного консалтингу встановлено, що обсяг його реалізованих послуг у період 2010 -2015 рр. збільшився до 5 632 млн. грн. на фоні скорочення численності консалтингових компаній. Структура консалтингових послуг за видами у продовж аналізованого періоду практично не змінилася, близько 44% складають консалтингові послуги з діяльності у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь(хед-офісів), консультування з питань керування; 42% – рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку; 14% – наукові дослідження і розробки.

4. Виявлено основні чинники падіння попиту на консалтингові послуги в Україні. Автором запропоновано поділити систематизацію чинників, які перешкоджають розвитку консалтингу в Україні, за групами на рівні: підприємства (економічні, кадрові та управлінські), держави (соціально-економічні, інституційні та управлінські). У процесі їх обробки встановлено, що до основних факторів відносять: відсутність інституційних основ консалтингової діяльності, низький рівень професіоналізму консультантів та платоспроможності підприємств-замовників.

5. З'ясовано, що реалізація напрямів управління інноваційним розвитком у стратегічному консалтингу буде відбуватися за допомогою ресурсного інструментарію: 1) інформаційний ресурс (філософська концепція стратегії), через який висвітлюється досягнення науки та техніки; 2) інтелектуальний ресурс (організаційно-управлінська концепція стратегії), який у процесі надання консалтингових послуг трансформує наукову інформацію щодо впровадження інноваційних технологій в консалтинговий унікальний продукт; 3) матеріальні та фінансові ресурси.

6. Доведено, що інструменти управління впливають на зміст стратегічного консалтингу як наукової парадигми та підприємницької діяльності. Важливим елементом консалтингу як підприємницької та наукової діяльності є компетенції консультантів, які запропоновано визнавати як «портфель компетенцій». У підприємницькому аспекті консультанти як інтелектуальний ресурс прийнято визначати людським капіталом, який здатний впливати на зростання доданої вартості. Встановлено, що вміння консультантів здійснювати технології передачі знань в нові якості, наукові результати та інноваційні проекти, характеризує стратегічний консалтинг як наукову парадигму з власною

методологією. За таких умов стратегічний консалтинг здатний буде приймати активну участь у партнерських відносинах в Україні.

7. Досліджено сутність дефініцій стратегічного консалтингу «послуга» та «продукт», які відрізняються за змістом за допомогою системи функцій стратегічного консалтингу, де головною є інноваційна. З цього приводу до існуючих рис послуг консалтингу додати: стратегічну орієнтацію на інноваційний розвиток та впровадження досягнень науки та передового досвіду. З'ясовано, що якість послуг стратегічного консалтингу залежить від типу мислення консультантів, зокрема, стратегічного. Автор трактує його як постійний процес синтезу знань, інтуїції та креативного підходу людського капіталу з урахуванням положень концепції створення цінності для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності, спрямованої на інноваційний розвиток.

8. Доведено, що консультаційна послуга – творчий продукт інноваційного пошуку команди професійних консультантів. Послуги стратегічного консалтингу надаються підприємству-замовнику у формі консалтингового проекту на умовах відповідної взаємодії стосовно досягнення цільових параметрів розвитку з встановленими обмеженнями на ресурси, термін та час. У кінцевому випадку проект перетворюється на консалтинговий продукт, який є результатом професійної діяльності консультантів, що призведе до покращення показників результативності та підвищення рівня інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ АКТИВІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Інституційні засади консалтингу у складі національної інноваційної системи

В існуючих умовах загострення конкурентної боротьби підприємства прагнуть до збільшення своїх прибутків, що потребує використання відповідних механізмів та інструментів стратегічної орієнтації, а також методів, здатних налагодити процес ефективного виробництва та управління. У попередніх розділах даної монографії було доведено, що консалтингова компанія, в основі управління якої є стратегічне управління, як важливий елемент ринкової інфраструктури, що здатна налагодити систему управління інноваційним розвитком підприємства-замовника з метою покращення показників його результативності та підвищення рівня конкурентоспроможності. В подальшому, підвищення прибутковості вітчизняних підприємств вплине на розвиток інших соціально-економічних сфер життя.

Необхідною умовою ефективної роботи стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємств є забезпечення прав власності на фактори виробництва. З інституційної точки зору, ця умова мотивує до створення та збільшення якісних консалтингових послуг з мінімальними витратами. Тобто консультанти, в умовах жорсткої конкуренції, прагнуть надавати професійні послуги на базі стандартів професійної діяльності, норм та правил. У такому випадку інституціональні зв'язки стануть імперативами розвитку як самої сфери консалтингу так і підготовки його консультантів.

В економічній теорії питання дослідження інституційних аспектів набуло широкого поширення в працях зарубіжних науковців. Представниками старого інституціоналізму – американськими економістами Т. Вебленом (1857–1929), Д. Коммонсом (1862–1945), У. Мітчеллом (1884–1948) інститути уперше були введені в предмет економічної теорії. До вчених, які вивчали та досліджували питання щодо первинності інститутів на підґрунті "старого" інституціоналізму, відповідно до теорій теорій конвергенції, техноструктури, відносять: Дж. Гелбрейг, Д. Белл, О. Тоффлер.

Узагальнений варіант нової інституціональної теорії був розроблений Д. Норттом, який сформував концепції інститутів та інституціональної динаміки. Д. Норт розглядає інститути як певні «правила гри в суспільстві, створені людиною, обмежувальні рамки, які організують взаємовідносини між людьми» [232, с. 17]. З 60-х рр. ХХ ст. неокласичної теорії формуються нові наукові напрямки, які розвиваються на межі економічної теорії та інших

суспільних наук (соціології, політології, та ін.) і називаються «новий інституціоналізм» або неоінституціоналізм [233, с. 27].

Питання інституційного забезпечення консалтингової діяльності розкрито у роботах вітчизняних науковців В. Верби [16], С. Козаченка, В. Новицького, О. Довгого [167], Ф. Хміля. Однак в сучасних умовах ведення цілісної системи соціально-економічного розвитку супроводжується становленням відповідної інституціональної архітекtonіки суб'єкта господарювання як ієрархічної структурно-функціональної взаємодії суб'єктів різних рівнів. Тому більш детально потрібно розглянути питання щодо особливостей формування інституціональної архітекtonіки суб'єктів господарювання, встановити її взаємозв'язок з національною інноваційною системою та визначити місце консалтингової компанії у складі інноваційної інфраструктури національної системи.

У процесі соціально-економічного розвитку відбулися зміни у поведінці працівників підприємства або людського капіталу, що супроводжувалися перетвореннями у організаціях (тобто групах, фірмах, державі тощо). У таких умовах вплив інститутів був спрямований на людський капітал як неподільне ціле будь-якої організаційної структури, або іншими словами – інституціонального суб'єкту. Поряд з цим, організаційна структура, яка регулює відносини інституціональних суб'єктів, продукує норми поведінки, та підпорядковує діяльність людського капіталу певній стратегії, колективним цілям. Процес досягнення цілей організації перетворює ці суб'єкти у агентів інституційних змін. Все це і спровокувало появу інституціональної архітекtonіки.

У більш широкому сенсі напрямок «інституціональна архітекtonіка» (інституціональної структура) було введено в науковий оборот колективом відомих українських учених, серед яких А. А. Гриценко [234, с.7–26], В. М. Тарасевич [235, с. 17–132], С. І. Архієреєв [236, с.15–20], В. В. Дементьєв [237, с.69–85] та багато інших. Інституціональна архітекtonіка виступає «фундаментальною структурою інститутів, та складається із правил, норм, стереотипів, традицій, закладів та інших соціальних утворень у їх співвідношенні з суттю та загальним естетичним планом побудови цілісної соціальної системи» [234, с. 9]. Якщо провести порівняння «архітекtonіки» з «інститутом», то можна визначити відмінності, за якими дефініція «інститут» розглядається як частина соціальної та економічної реальності, а поняття «архітекtonіка» за змістом визначається як категорія цілісності.

Виділення структурної і функціональної складових інституціональної архітекtonіки дозволяє поглибити аналіз специфіки взаємодії окремих рівнів інституціональної архітекtonіки соціально-економічних систем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інституціональна архітектоніка соціально-економічних систем [238]

Рівень	Елемент інституціональної архітектоніки
1	2
Нано	Індивідуальні потреби, знання, уміння, навички; стилі мислення; цінності; світогляд; інтереси; протоінститути; організаційні рутини; колективні конвенції; інституціональні форми (закони, правила, звичаї, фірма, команда) і функції (цілі, завдання, ролі)
Мікро	Інститути (формальні і неформальні норми соціальної взаємодії), інституціональні органи (комплекси норм – управління, бух облік, постачання, збут ...), інституціональні форми координації та управління трансакційними витратами (община, домогосподарство, місцеві співтовариства, держава, ринок, мережеві структури, кооперація, міжфірмовий контракт, ієрархії)
Мезо	Інституціональні блоки у рамках соціальних сфер (у економіці: виробничі відносин, корпоративне управління, фінансові системи, моделі виробництва, інноваційні системи, навчання і підготовка персоналу, держава загального добробуту), соціальні системи виробництва, режими накопичення і способи розвитку, галузеві й регіональні інституціональні системи
Макро	Базові інститути (у економіці: приватна/суспільна власність, наймана/службова праця, обмін/редистрибуція, приватні/державні гроші, координація/конкуренція, прибуток/пропорційність) соціальних сфер (ідеологія, політика, право, економіка), соціально-економічні системи
Мега	Соціально-економічні моделі (ринковий, соціал-демократичний, публічний, мезокорпоративний, постперехідний капіталізм), інтеграційні союзи (ЄС, СНД.), глобальне господарство

Інформація, наведена у таблиці 3.1 доводить, що інституціональна структура вибудовується, спираючись на базисні (базові) інститути. Виділення базисних і комплементарних інститутів та інституціональних форм слугує методологічним інструментом встановлення взаємозв'язку між макро- і мікроекономічними рівнями соціально-економічної моделі. Інституціональні форми є практичним втіленням базисних інститутів на рівні реально функціонуючої економіки [235, с.881].

На авторський погляд інституціональна архітектоніка виступає фундаментальною структурою інститутів, які треба розглядати як продукти свідомості людського капіталу, що створюють форми регулювання (традиції, права, норми, санкції) та типи поведінки людини як суб'єкта господарювання. Інституціональна архітектоніка суб'єкта господарювання обов'язково повинна мати ієрархічну структурно-функціональну взаємодію суб'єктів різного рівня, в якій вони взаємно доповнюють один одного, залишаючись відносно самостійними в процесі суспільного відтворення. Це наводить на думку, що архітектоніка суб'єкта господарського розвитку дозволяє описати цілісні взаємозв'язки між різними рівнями інституціональної системи, їх поведінку під впливом змін зовнішнього середовища та забезпечити якісні умови щодо задоволення постулітарних потреб завдяки впровадженню інноваційних технологій. [239].

Інституціональна архітектура стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства не є випадком. Організаційна структура консалтингової компанії, яка має за орієнтацію регулювання відносин інституціональних суб'єктів, утворює норми поведінки, спрямовує та підпорядковує діяльність людського капіталу (консультантів) певній стратегії та цілям розвитку. Крім того, стратегічний консалтинг як суб'єкт розвитку інституціональної архітектури знаходиться не як окремий інститут, а в дієвій взаємодії з іншими у процесі надання своїх послуг, одна із основних цілей яких підвищення рівня інноваційного розвитку.

Історичний огляд природи інноваційного процесу, здійснений відомим науковцем Р. Росвеллом, засвідчує, що інноваційний розвиток ішов від простих лінійних до складніших нелінійних моделей інноваційного процесу [240]. Першим (1950 – середина 1960-х рр.) сформувався підхід, згідно з яким інноваційний процес розглядався як лінійне здійснення науково-дослідницької, науково-технічної, виробничої діяльності та маркетингу. У літературі ця концепція дістала назву «технологічного поштовху» (technology push). Її прихильники — М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер, К. Фрімен, Н. Розенберг, Р. Нельсон, А. Філіпс та ін. – стверджують, що вихідними для інноваційного процесу є науково-технічні передумови [241]. Наприкінці 60-х рр. виникла концепція «виклика попиту» (demandpull), прихильники якої — Й. Шмуклер, Г. Менш, Е. Вонхіпфель та ін., відстоювали думку про те, що визначальним чинником інноваційного розвитку є ринковий попит. [242].

Згодом, на початку 1970-х — у середині 1980-х рр. на основі синтезу двох попередніх підходів з'явилася модель взаємодії технологічних можливостей з потребами ринку, в якій враховується взаємозв'язок між різними елементами інноваційного процесу. Так, зокрема, дослідженнями встановлено, що в США співвідношення часток технологічних нововведень, ініційованих попитом та розвитком науки, становить, відповідно, 70 % до 30 % [243].

До 80-х рр. ХХ ст. більшість країн застосовували традиційні інструменти регулювання інноваційної діяльності, що не брали за основу специфіку процесів технологічних змін. Це характеризувалося елементами неокласичної теорії, за якою інноваційний процес виглядає як односпрямований ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків: створення інтелектуальних ресурсів як об'єктів прав інтелектуальної власності — промислове освоєння — просування до сфери споживання інноваційної продукції. Однак наголос у цьому ланцюгу ставився державою, яка спроможна підтримувати фундаментальні дослідження у комплексі з заходами щодо розвитку конкуренції та посиленням правового захисту інтелектуальної власності.

Із середини 80-х рр. постає паралельна модель, яка характеризує інтеграцію всередині фірми з постачальниками, покупцями. З 1990-х рр. і по сьогоднішній день домінує модель стратегічної інтеграції, особливими рисами якої є тісний зв'язок між всіма учасниками ринку на фоні постійного інноваційного процесу з урахуванням змін зовнішнього середовища. Дана модель інноваційної діяльності є нелінійною, тобто між суб'єктами виробничих відносин встановлюється система зв'язків щодо інноваційної діяльності не

тільки всередині підприємства, а й на міжфірмовому і навіть на міжгалузевому та міжсекторному (освіта-наука-промисловість) інституціональних рівнях. Це дало підстави Б. Лундвалу [244], К. Фріману [245] та Р. Нельсону [246] до формування теоретичних основ концепції національних інноваційних систем (скорочено – НІС), яка стала результатом складної інституціональної системи між підприємствами, університетами й державними науково-дослідними інститутами.

У рамках європейського підходу інноваційна система розглядається в широкому сенсі, виходячи з розуміння інновації як кумулятивного, інтерактивного процесу. Її формують організації та інститути. Перші представлені фірмами (постачальниками, споживачами, конкурентами), університетами, організаціями венчурного капіталу, державними агенціями інноваційної політики. Другі – звичками, рутинами, правилами, законодавством, яке регулює зв'язки між людьми, групами, організаціями. К. Фріман визначає національну інноваційну систему як «систему інститутів у суспільному та приватному секторах, діяльність і взаємодія між якими спрямовані на ініціювання, імпортування, модифікацію і дифузію нових технологій» [245].

Сучасне трактування національної інноваційної системи України, згідно з думкою експертів організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), це – сукупність інститутів приватного та державного секторів, які індивідуально та в процесі взаємодії обумовлюють розвиток і розповсюдження новітніх технологій, створюють передумови для розробки й упровадження державної інноваційної політики [248]. Отже, огляд вищенаведеного матеріалу дозволяє автору зробити висновок, що національна інноваційна система – сукупність взаємопов'язаних інститутів організаційно-правового характеру, взаємодія між якими спрямована на імпорт, варіацію і дифузію нових технологій, що обумовлює рівень інноваційного розвитку держави у довгостроковій перспективі.

Сьогодні концепція НІС активно використовується розвиненими країнами світу в розробці та реалізації довгострокових планів і програм розвитку. Основною умовою застосування НІС є формування інструменту розбудови «нової економіки». У більшості випадків НІС передбачає складну організаційну структуру своїх елементів, встановлення між ними горизонтальних, вертикальних та змішаних зв'язків, а також інтеграцію з іншими інноваційними системами.

Залежно від ступеня участі та функцій, в інноваційному процесі відокремлюють два підходи до визначення основних елементів національної інноваційної системи. За першим підходом виділяють з однієї сторони інститути, що приймають активну участь у процесі виробництва, розповсюдження, використання нового знання, а з іншої – інститути, що формують середовище для реалізації інноваційних процесів. Тобто відбувається формування двох підсистеми НІС: 1) підсистеми генерування та розповсюдження знань і 2) підсистеми інноваційної інфраструктури [247, с.83; 248, с.225; 249, с.55].

Близьким за змістом є підхід до структуризації елементів НІС, згідно якого основними структурними елементами даної системи є [250, с.195]: 1) генерація знань, освіта і професійна підготовка, виробництво продукції та послуг; 2) інноваційна інфраструктура, зокрема, фінансове та інформаційне забезпечення.

Згідно з іншим підходом структуризація основних елементів НІС відбувається залежно від функцій, які вони виконують в інноваційному процесі, виділяють такі основні структурні блоки [251, с.158]: I. Креативний блок або блок породження знання (університети, наукові інститути, окремі фахівці, складні соціальні мережі, що забезпечують неформальну взаємодію дослідників з різних інститутів та університетів). II. Блок трансферу технологій. III. Блок фінансування. IV. Блок виробництва. V. Блок підготовки кадрів.

Можна погодитися з думками вчених та підкреслити, що інституціональна структура НІС і в першому, і в другому випадку, будує механізми взаємовідносин між суб'єктами всередині інноваційної системи, створює передумови для прискореного переливу знань і технологій між ними, що в майбутньому визначає загальну ефективність функціонування цієї системи. За таких умов до елементів НІС в рамках країни відносять по-перше, ринки (об'єктів інтелектуальної власності, високотехнологічної продукції та послуг, факторів виробництва, зокрема — робочої сили), а, по-друге, систему нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності та макроекономічну інноваційну політику. [252].

Водночас дослідники зазначають, що «правове і законодавче забезпечення в Україні є заплутаним та складним для більшості інвесторів. Крім того, правова система неефективно охороняє власність і права інвестора, який за власні кошти створив бізнес в Україні, а тому постійно трапляються випадки рейдерських захоплень і намагання неконкурентними засобами вплинути на бізнес інвестора. Слід урахувати також те, що інвестиції в інновації завжди супроводжуються підвищеним ризиком, проте в Україні до ринкових ризиків додаються суттєві ризики впливу використання системи «драконівських» законів і корупційних суддів, чиновників, рейдерів для тиску на інвестора» [253].

У сьогоденні дослідження вчених відносно інтеграції бізнесу, науки і освіти з позиції НІС встановлено, що ефективним інструментом трансформації результатів інтелектуальної праці у реальні ринкові продукти вітчизняними науковцями визнається інноваційна структура, здатна поєднувати науково-дослідні організації та конкретні структури виробничої сфери. У результаті виробнича сфера отримує доступ до сучасних знань, а наукові заклади – до матеріальних ресурсів та розширення програм науково-аналітичної й пошукової діяльності [254, с. 3]. Однак на авторський погляд, дієвими інструменти НІС будуть тоді, коли посередником в стимулюванні інновацій стане консалтинг. Консалтинг розглядається як важливий елемент інноваційної інфраструктури, попит на послуги якого віддзеркалює проблеми в системі управління інноваційним розвитком підприємств. Це дає підстави

удосконалити основні підсистеми національної інноваційної системи, взаємозв'язки між ними та визначити місце консалтингу в ній (рис. 3.1).

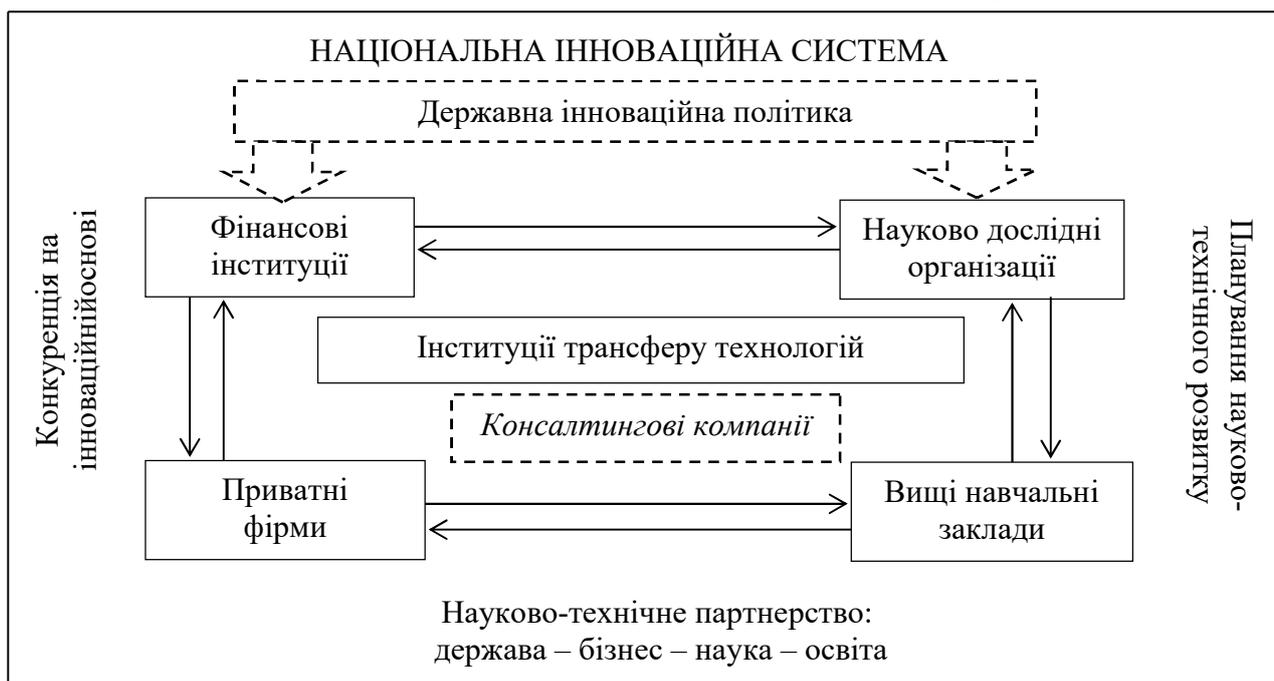


Рисунок 3.1 – Підсистеми національної інноваційної системи та взаємозв'язки між ними (розроблено автором за джерелами [255; 256])

Внесені автором зміни в НІС не випадкові. Умови формування науково-технічного партнерства у першу чергу, потребують планування заходів науково-технічного розвитку країни та її галузей, які реалізуються через основні положення державної інноваційної політики. В Україні державна інноваційна політика задекларована у законодавчому акті «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України», що була схвалена [239].

Постановою ВРУ України у липні 1999 р., та є базовим нормативно-правовим актом у сфері наукової та інноваційної діяльності [257]. Відповідно до цієї концепції пріоритетними напрямками державної підтримки мали бути:

- 1) сфера наукового розвитку;
- 2) сфера технологічного розвитку (пов'язані з дослідженням й створенням умов для високопродуктивної праці та сучасного побуту людини; розроблення ресурсо- та енергозберігаючих технологій для багатьох галузей економіки);
- 3) сфера виробництва (сприяння створенню та функціонуванню інноваційних структур; технологічне й технічне оновлення базових галузей економіки; впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів).

Однак, аналіз статистичних даних доводить, що положення Концепції 1999 р. так і не були реалізовані, незважаючи на розробку у 2009 р. Постанови ВРУ «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» [258], яка продовжує розвивати основні положення Концепції. Спробуємо продемонструвати результати інноваційного розвитку

України за період 2010 – 2015 рр. у сфері науки, технологій та виробництва. [259] Відомо, що рівень конкурентоспроможності країни обумовлює приріст ВВП за рахунок виробництва і реалізації інноваційної продукції. Проте кризисне становище вітчизняної економіки, яке відбувається в останні роки, суттєво впливає на розвиток інноваційної активності в Україні (рис. 3.2).

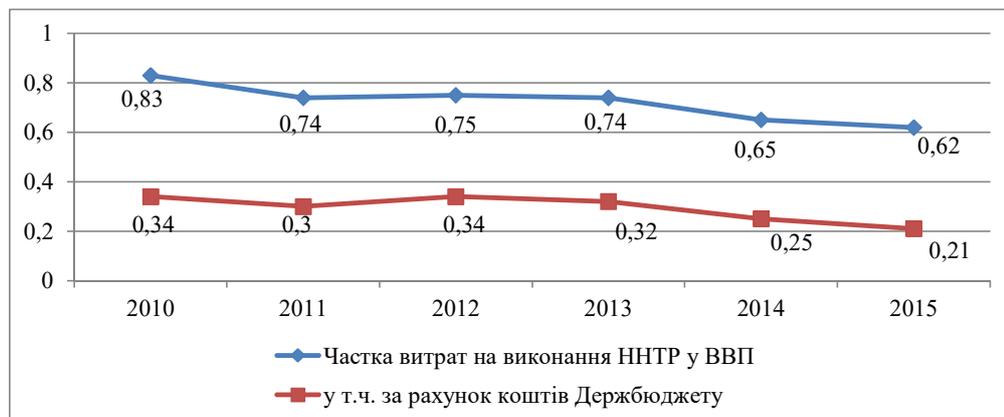


Рисунок 3.2 – Динаміка частки витрат на виконання обсягу наукових та науково-технічних робіт у ВВП України за період 2010-2015рр, % (побудовано автором за даними Держкомстату [260])

Аналіз статистичних даних свідчить, що скорочення частки витрат на виконання обсягу наукових та науково-технічних робіт у структурі ВВП України упродовж 2010 – 2015 рр. проявляє залежність рівня інноваційної активності в Україні від макроекономічних факторів, зокрема падіння ВВП. Тоді як в розвинених країнах держава приймає активну участь у інноваційному розвитку. Так держави-учасники Європейського Союзу ще у 2000 році, маючи перед собою мету побудувати конкурентоспроможну економіку, прийняли рішення збільшити витрати на наукові дослідження та розробки до 3 % від ВВП [261].

В Україні була здійснена спроба законодавчо закріпити рівень бюджетних асигнувань на наукові дослідження. Згідно Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» цей рівень встановлювався в межах від 1,7 % до 2,5 %, окрім витрат на оборону [262]. На практиці ці витрати жодного разу не перевищили позначки 0,5 %, зокрема з 2013 році витрати становили 0,33 % ВВП, а потім в 2015 р. – впали до 0,21% ВВП. Основними об’єктивними чинниками цього процесу є незбалансованість національної економіки, інституційна нерівновага її складових та низька затребуваність інновацій, що і призвело до скорочення прибутків та сукупного попиту на продукцію вітчизняних виробників.

За встановленими обставинами виявилася ще одна причина низького попиту на інновації, яка пов’язана з обсягами фінансуванням. За розрахунками встановлено, що фінансування процесу впровадження інновацій стало справою самих підприємств, які змушені впроваджувати інноваційні технології у зв’язку

з виробничою необхідністю. У той же час частка коштів держбюджету України та іноземних інвесторів на фінансування інноваційної діяльності за період 2010-2015 рр. значно скоротилась (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розподіл коштів на фінансування інноваційної діяльності в Україні за період 2010 – 2015 рр.

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Загальна сума витрат на інноваційні впровадження, млн. грн.	8045,5	14333,9	11480,6	9562,6	7695,9	13813,7
з них:						
частка власних витрат на фінансування інноваційної діяльності, %	59,35	52,92	63,90	76,71	84,98	97,20
частка коштів іноземних інвесторів на фінансування інноваційної діяльності, %	29,97	0,40	8,67	13,11	1,80	0,42
кошти Державного бюджету на фінансування інноваційної діяльності	1,08	1,04	1,95	0,26	4,47	0,4

Побудовано автором за даними Держкомстату [263]

Суттєвими гальмами інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є відсутність їх орієнтованості та власників на рутинні форми організації праці та екстенсивні механізми нарощування обсягів виробництва. Н. Ліба зауважує, що одним з провідних факторів ефективної інноваційної системи та сприятливого інноваційного середовища є наявність відповідного наукового кадрового забезпечення з високим рівнем творчості та взаємодії як між собою, так і з іншими організаційними агентами економіки [264].

З цього приводу проаналізовано співвідношення випущених фахівців ВНЗ та кількість організацій, які виконують наукові дослідження за період 2010 – 2015 рр. (рис. 3.3).

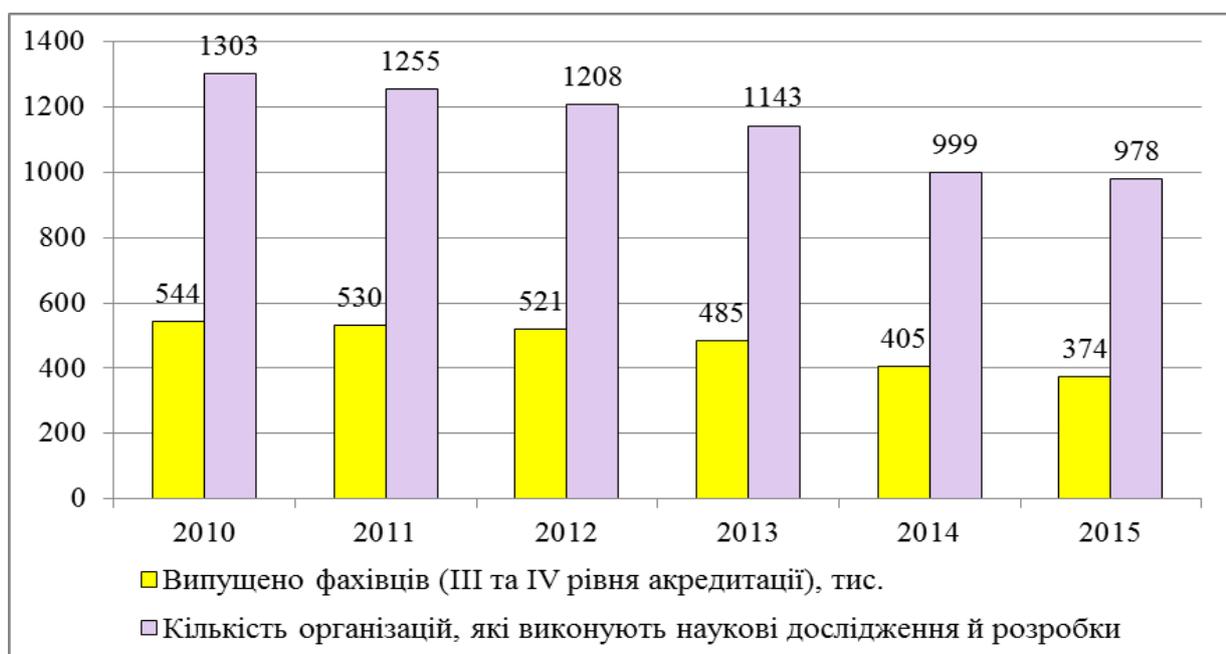


Рисунок 3.3 – Динаміка співвідношення кількості організацій, які виконують наукові дослідження й розробки до кількості випущених фахівців за період 2010 – 2015 рр. (побудовано автором за даними Держкомстату [263])

Ситуація, яка склалася в Україні свідчить про стрімке скорочення фахівців, здатних підтримувати інноваційний розвиток вітчизняних підприємств від 544 тис. у 2010 р. до 374 тис у 2015 р. За уточненими статистичними даними 2015 р. на підприємствах та в організаціях, що здійснювали наукові та науково-технічні роботи, працювало 101,6 тис. працівників (без урахування сумісників).

Розширений опис працівників наукових організацій за категоріями персоналу за 2015 р. наведемо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кількість працівників наукових організацій за категоріями персоналу у 2015 р. [265]

	Кількість працівників, осіб	У % до загальної кількості	Із загальної кількості працівників – жінки	У % до загальної кількості жінок
Усього	101598	100,0	49782	100,0
Дослідники	53835	53,0	24930	50,1
Техніки	10029	9,9	х	х
Допоміжний персонал	19057	18,7	х	х
Інші	18677	18,4	х	х
Мають науковий ступінь				
доктора наук	4124	4,1	1041	2,1
кандидата наук	13929	13,7	6262	12,6

За статистичними даними визначилося, що майже половину дослідників становили жінки (46,3 %). Вищою за середню була питома вага жінок-дослідників у галузі психологічних (78,9 %), педагогічних (75,1 %), філологічних (72,8 %) наук, мистецтвознавства (71,3 %), фармацевтичних (71,0 %), історичних (68,9 %) та гуманітарних (68,0 %) наук. Нижчою за середню – у галузі фізико-математичних (28,2 %), технічних (37,4 %) наук, національної безпеки (41,5 %), а також філософських наук (42,8%). Одночасно дефіцит фахівців розповсюджується на кількість організацій, які виконують наукові дослідження. Кількість таких організацій стрімко скорочується від 1303 у 2010 р. до 978 у 2015 р. Це породжує дефіцит досвіду управління інноваційною, науково-технічною та технологічною діяльністю відповідно до сучасної практики менеджменту.

За встановленими обставинами потрібно провести оцінку впроваджених інновацій в Україні за період 2010–2015 рр. та дослідити тенденцію їх розвитку (рис.3.4).



Рисунок 3.4 – Динаміка інноваційної активності підприємств України за період 2010 – 2015 рр. (побудовано автором за даними Держкомстату [263])

У процесі оцінки виявилось, що динаміка інноваційної активності підприємств України за аналізований період відносно впровадження нових технологічних процесів на кінець 2015 року є нестабільною. Так обсяг введення нових технологічних процесів зменшився майже в двічі від 2043 у 2010 р. до 1217 у 2015 р. Навпаки, впровадження у виробництво інноваційних видів продукції має тенденцію до зростання упродовж 2010 – 2015 рр. на 728 найменування. Однак, прибутку підприємствам це не принесло, так як за період 2013 – 2015 рр промислові підприємства отримують тільки збитки. У встановлених обставинах кількість найменувань впроваджених у виробництво

інноваційних видів продукції теж скоротилась, тобто інноваційні здобутки 2015 р. порівнялись з досягненнями 2013 р. Такий стан вітчизняної економіки пов'язаний зі скороченням інноваційних проектів, реалізація яких могла б забезпечити достатній рівень прибутковості та створити прогресивні зміни у структурі виробництва й тенденціях його розвитку.

Отже, у процесі проведеного дослідження автором доведено, що з часу ухвалення таких документів як «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України» і «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» ситуація в інноваційній сфері України не поліпшилася, а основні цілі Концепції та Стратегії не досягнуті. Навпаки інноваційна активність знаходиться в стані занепаду, а основні положення державної інноваційної політики мають суто декларативний характер.

Консалтингові компанії, як елемент ринкової інфраструктури, здатні налагодити прогалини в економіці України та налагодити ефективність роботи системи управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. За досвідом розвинених країн консалтингові послуги сприяють адаптації інституційних механізмів щодо інноваційної діяльності та зростанню їх інтелектуального потенціалу. Експерти зазначають: «Практикою функціонування підприємницьких структур доведено: компанії, що прагнуть досягти успіху в конкурентній боротьбі шляхом вироблення нової продукції, мають створити особливий, так званий інноваційний клімат, за якого працівник почувався б вільним, повністю мотивованим і готовим до творчої роботи» [266, с. 37]. За таких умов необхідність консалтингу в структурі національної інноваційної системи є очевидною.

На законодавчому рівні перші спроби до формування НІС в Україні були сформовані 2007 року у Постанові ВРУ «Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система України» проблеми формування та реалізація» від 27.06.2007 р. № 1244-V. У 2009 р. було затверджено Концепцію розвитку національної інноваційної системи, відповідно до якої НІС – це сукупність законодавчих, культурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні у процесі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу [267]. Згідно розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» від 2009 р. до складу НІС входять такі підсистеми:

- 1) генерування та розповсюдження знань;
- 2) інноваційна інфраструктура (виробничо-технологічні структури; фінансові структури; університети, освітні центри; система експертизи; система захисту інтелектуальної власності; центри сертифікації, стандартизації й акредитації).

У загальному розумінні структура національної інноваційної системи України наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Структура національної інноваційної системи України [247, с.87]

Складові		Завдання	Функції
1		2	3
1. Підсистема генерування та розповсюдження знань			
Національна академія наук України, університети, дослідницькі центри	Генерування та розповсюдження знань	Проведення фундаментальних і прикладних досліджень, розробок, підготовка наукових кадрів	
2. Інноваційна інфраструктура			
2.1. Виробничо-технологічні структури			
Технопарки	Проведення НДДКР, Виробництво дослідницьких зразків	Випуск інноваційної продукції	
Інноваційно-технологічні центри			
Бізнес-інкубатори			
Інноваційно-технологічні та інжинірингові фірми			
Аналітичні і статистичні центри, інформаційні бази і мережі	Забезпечення високої якості інформаційного забезпечення об'єктів інноваційної діяльності	Інформаційне забезпечення наукової, технологічної і виробничої діяльності	
1.3. Фінансові структури			
Бюджетні, позабюджетні, венчурні, страхові фонди, кредитно-гарантійні організації небанківського сектору, банки, фінансово-промислові групи, орієнтовані на технологічну інноваційну діяльність	Забезпечення фінансової бази інноваційного процесу	Фінансування інноваційних досліджень, розробок	
1.4. Університети, освітні центри			
Навчальні організації з підготовки перепідготовки кадрів в області інноваційно-технологічного менеджменту	Створення кадрового потенціалу інноваційної системи	Організація та здійснення ефективного навчального процесу кадрів у сфері інноваційно-технологічного менеджменту	

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
1.4. Система експертизи		
Центри, які надають експертні висновки для виробників, інвесторів, страхових служб	Забезпечення якісною експертною інформацією	Надання експертних висновків для виробників, інвесторів, страхових служб
1.5. Система захисту інтелектуальної власності		
<i>Система патентування, ліцензування і консалтингу</i>	<i>Забезпечення авторських прав винахідників</i>	<i>Проведення патентування та ліцензування інновацій</i>
2.7. Центри сертифікації, стандартизації й акредитації		
Система сертифікації, стандартизації й акредитації	Забезпечення відповідності новостворюваних продуктів і послуг вітчизняним та світовим стандартам якості	Проведення сертифікаційних досліджень, стандартизації та акредитації інновацій

На рівні НІС України інноваційна інфраструктура виступає великою ланкою, яка пов'язує між собою результати наукових досліджень і ринок, а також взаємодію між різними інституціональними структурами. За структурою, наведеною у таблиці 3.4, з'ясовано, що до інструментів інноваційної інфраструктури, здатних поєднувати конкретні промислові підприємства та науково-дослідні організації з приводу трансформації результатів інтелектуальної праці, відносять: інноваційні компанії, бізнес-інкубатори, інноваційні кластери тощо. Консалтингу відводиться незначне місце в інфраструктурі НІС України, його діяльність відносять до «Системи захисту інтелектуальної власності» поряд з системою патентування та ліцензування. У таких обставинах головним завданням консалтингу є забезпечення авторських прав винахідників.

Однак, вищезазначені напрями діяльності консалтингу є частковими та не розкривають повний обсяг послуг, що можуть бути затребувані в будь-якій сфері діяльності, зокрема економічної, управлінської, фінансової, інвестиційної тощо. Такі недоліки пов'язано з розбіжностями, які виявляються у змісті та функціях консалтингу у складі інноваційної інфраструктури за Законом та законодавчими актами (табл. 3.5).

У процесі порівняння змістовних характеристик «інноваційна інфраструктура» за Законом та законодавчими актами виявлена відсутність чіткого напрямку застосування консалтингу в цій структурі, враховуючи етапи реалізації інноваційного процесу. У той же час юридичними нормами встановлено, що положення закону чи іншого нормативно-правового акту має

бути виразним, цілеспрямованим і, головне, таким, що не допускає подвійного його тлумачення [270, с. 643].

Таблиця 3.5 – Місто і напрями застосування консалтингу у визначенні інноваційної інфраструктури за Законом та законодавчими актами

Нормативно-правовий акт	Інноваційна структура	Консалтинг
1	2	3
Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи»	Складається із виробничо-технологічної, фінансової, інформаційно-аналітичної та експертно-консалтингової складових, а також із технополісів, технологічних і наукових парків, інноваційних центрів та центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів та інноваційних структур інших типів; інформаційних мереж науково-технічної інформації, експертно-консалтингових та інжинірингових фірм, інституційних державних та приватних інвесторів [267]	Консалтинг в складі інноваційної інфраструктури «Система захисту інтелектуальної власності», що надає послуги та (або) є споживачем технологічних інновацій
Закон України «Про інноваційну діяльність»	сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності. До таких послуг Закон відносить фінансові, консалтингові, маркетингові, інформативно-комунікативні, юридичні, освітні та інші [268,с.1]	Консалтинг в складі інноваційної інфраструктури як підприємство, що надає послуги із забезпечення інноваційної діяльності
Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки	складна, розгалужена система взаємопов'язаних підсистем: виробничо-технологічної, фінансово-економічної, нормативно-правової, територіальної та кадрової. Виробничо-технологічна підсистема поділяється на базову та допоміжну інфраструктури. До базової інфраструктури належать суб'єкти, що забезпечують розвиток науково-технологічного та інноваційного потенціалів країни, а саме: науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, державні лабораторії, лабораторії промислові підприємств тощо. Допоміжну інфраструктуру складають суб'єкти, що забезпечують процеси впровадження інновацій на всіх стадіях(консультативні, інформаційні та лізингові компанії, венчурні фонди тощо). [269]	Консалтинг в складі виробничо-технологічної підсистеми інноваційної інфраструктури, зокрема допоміжної її частини, що забезпечує процеси впровадження інновацій на всіх стадіях

Розроблено автором

На авторську думку, провали та недоробки в інституційних аспектах НІС будуть суттєво гальмувати інноваційну активність в Україні, яка у період 2010 – 2015 рр. стала повільною та стримувати розвиток ринку консалтингових послуг. Зазначені вище обставини вплинуть на складність специфікації прав власності, інформацію та захист цих прав, що проявиться у збільшенні вартості послуг, а потім скороченні їх затребуваності.

За таких умов своєчасною буде пропозиція автора дослідження переглянути зміст та напрями застосування консалтингу як важливого елемента інноваційної інфраструктури НІС в ЗУ «Про інноваційну діяльність», Розпорядженні КМУ «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи», державній цільовій економічній програмі «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» та приведення їх до єдиного змісту. На погляд автора, консалтингу в інноваційній структурі НІС повинно відводитися призначення щодо забезпечення процесів впровадження інновацій на всіх стадіях.

Отже, побудова національної інноваційної системи в Україні як системи управління інноваційними процесами лише розгортається та потребує методологічного супроводження з конкретизацією заходів [271]. Автор поділяє погляди Б. А. Жаліло щодо структурної позиції консалтингу в національній інноваційній системі та функцій, притаманних їй, але за умови скорочення рівнів та розширення змістовної наповненості функціональних напрямів призначень консалтингу у зв'язку зі зміною цільових орієнтирів ринку консалтингових послуг (рис. 3.5).

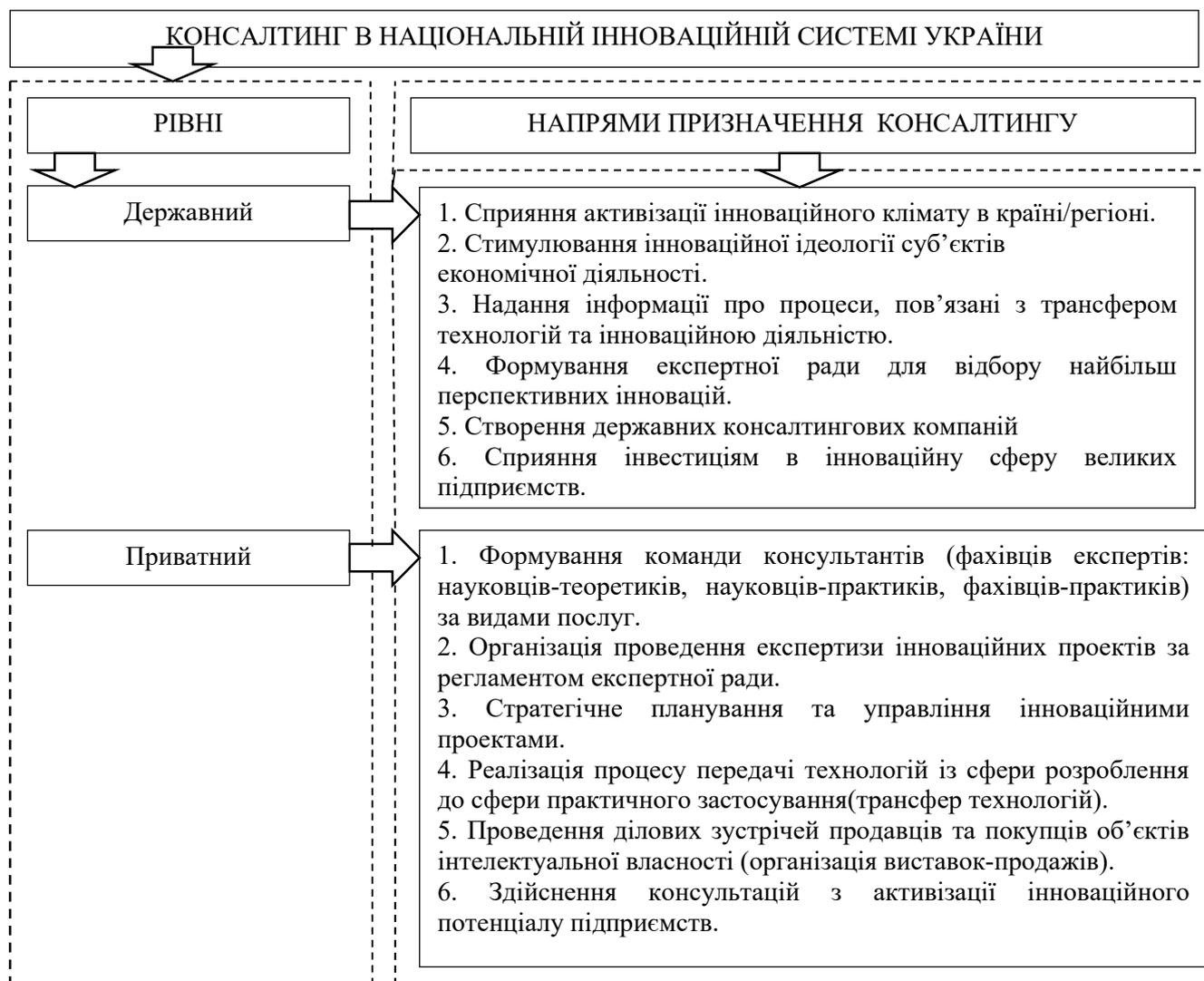


Рисунок 3.5 – Роль консалтингу в інноваційній інфраструктурі НІС України (розроблено автором за джерелом [271])

Вищенаведені обставини, на думку автора, потребують удосконалення місця та напрямів консалтингу в інноваційній інфраструктурі НІС, за якими надаються послуги щодо забезпечення процесів впровадження інновацій з урахуванням рівнів економічних систем. В завершенні, пропонується внести зміни в інноваційну структуру НІС та представити це в новій редакції (табл. 3.6). [239]

Таблиця 3.6 – Рівні та напрями консалтингу в інноваційній інфраструктурі НІС України

Рівні	Напрями
Сектор економіки	Система стимулювання і допомоги в забезпеченні процесу впровадження інновацій
Державний	Експертна рада Державні консалтингові компанії Державні органи, необхідні у забезпеченні процесу впровадження інновацій
Приватний	Приватні консалтингові компанії Інноваційні бізнес-інкубатори Інноваційно-технологічні та інжинірингові фірми

Розроблено автором

У даних обставинах, доцільно розглядати консалтингову діяльність у двох напрямках за секторами економіки. Не звертаючи увагу на напрям, завдання консалтингу єдине – це стимулювання і допомога в забезпеченні процесу впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах будь-якої форми власності. Однак, за першим напрямом державні консалтингові компанії будуть не просто стимулювати і допомагати впроваджувати інновацій, а реалізовувати завдання інноваційної політики, що визначені у «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів». За таких обставин держава зможе регулювати рівень активності інноваційної політики великих підприємств та сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності в країні. Другий напрям консалтингової діяльності, як приватного суб'єкту на ринку послуг, стане активним посередником реалізації інноваційних програм на середніх та малих підприємствах, де рівень інноваційності залежить від бажання власників підприємств та стратегічних цілей щодо розвитку свого бізнесу.

Таким чином, у процесі дослідження автором встановлено, що на державному рівні поки що не визначені правові аспекти регулювання консалтингової діяльності в Україні. Відповідно до Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», консалтинг не включено до наявного переліку ліцензованих видів. Автором запропоновано визначати консалтинг, зокрема стратегічний, в українському класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД) за секцією М «Професійна, наукова та технічна

діяльність» за розділами 69-73 (окрім розділу 74) та класифікаторі професій, як консультування з питань керування.

Окремі аспекти щодо консалтингу виконують вітчизняні професійні асоціації: «Українська асоціація менеджмент-консультантів», «Укрконсалтинг», «Українська Консалтингова мережа», Аудиторська палата України, а також міжнародні об'єднання, діяльність яких спрямована на жорстку регламентацію, регулювання та узагальнення даних (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Інституційні аспекти консалтингу

Професійні консалтингові інституції	Міжнародна назва/офіційна абривіатура	Рівень
1	2	3
Міжнародна рада інститутів управлінського консультування	The International Council of Management Consulting Institutes / ICMCI	Міжнародний
Європейська федерація асоціацій управлінського консультування	European Federation of Management Consulting Associations / FEACO	Європейський Союз
Австрійська професійна асоціація консалтингу та інформаційних технологій	Austrian Professional Association for Management Consultancy and Information Technology/Austria – UBIT	Австрія
Інститут управлінського консалтингу	Institute of Management Consultancy / IMC	Великобританія
Британське бюро консультантів	British Consultants Bureau / BCB	Великобританія
Інститут бізнес-радіників	The Institute of Business Advisors / IBA	Великобританія
Асоціація управлінського консультування	Management Consultancies Association / MCA	Великобританія
Італійська федерація консультантів управління	Italian Federation of Management Consultancies / ASSOCONSULT	Італія
Асоціація консультантів Франції	Syntec Conseil En Management / SYNTEC	Франція
Українська асоціація менеджмент-консультантів	Ukrainian Association of Management Consultants / UAMC	Україна

Отже, брак інститутів та інституцій, які регулюють консалтингову діяльність підсилюється недосконалим інформаційним забезпеченням вітчизняних консалтингових компаній, відсутністю даних про їх звітність, агентів та ринки послуг. Це дає підстави до виникнення необхідності формувати його інституційну форму в структурі національної інноваційної

системи України. Створення інституційного базису консалтингу, який супроводжується становленням інституціональної архітектури, забезпечить організацію, управління та регулювання консалтингової діяльності не як окремого інституту, а в дієвій взаємодії з іншими суб'єктами господарювання у процесі здійснення партнерських відносин.

Інститут консалтингу в системі Національної інноваційної системи України за авторським поглядом представлено на рисунку 3.6.

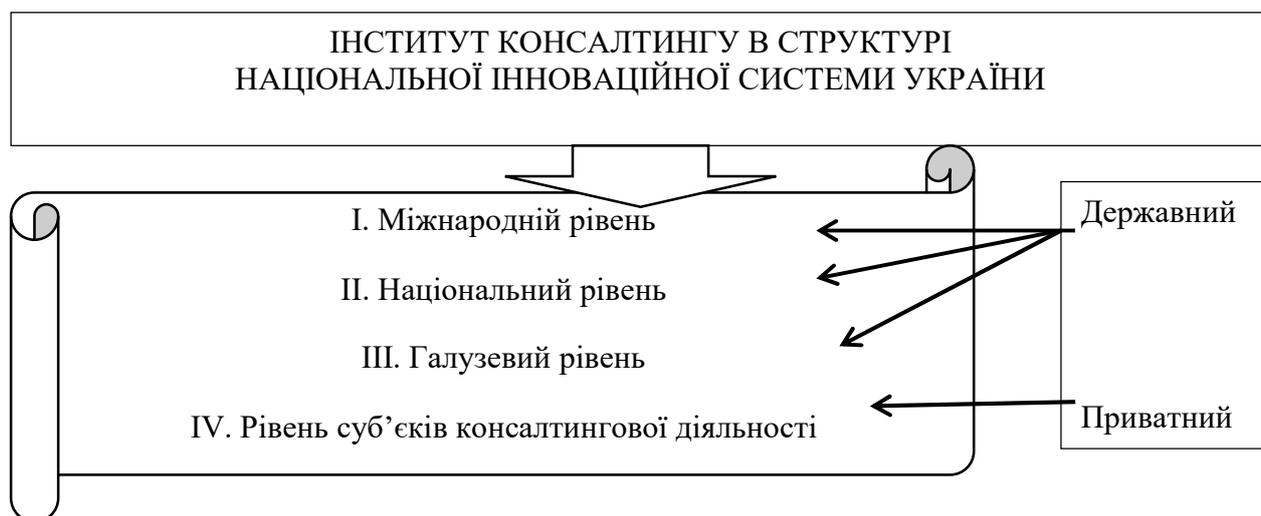


Рисунок 3.6 – Схема ієрархії норм інституту консалтингу
(побудовано автором)

На думку автора інститут консалтингу в Україні є необхідним процесом для інтернаціоналізації та інтеграції консалтингової діяльності, який передбачає стандартизацію та уніфікацію норм та правил їх функціонування як на вітчизняному ринку послуг так і на міжнародному. Встановлення рівнів ієрархії у складових інституту консалтингу можливо лише для рефлексивних норм, зміст яких створюється нормативно-правовими актами відповідного рівня в характерній гармонізації «зверху вниз». Однак правові норми консалтингової діяльності, які мають місце за кордоном, мають різний зміст процесів регулювання правовідносин між державою и консалтинговою діяльністю або між консалтингом та підприємством-замовником. У цьому випадку, структура національного рівня (Національної інноваційної системи), що буде регулювати консалтингову діяльність, повинна відповідати міжнародним вимогам.

Слід погодитися з думкою вчених Н.В. Грищенко [132] та В.К. Кашина [272] щодо елементів певної інфраструктури регулювання та саморегулювання консалтингових послуг, які запропонували окремий набір елементів інфраструктури в системі міжнародного консалтингу:

- 1) інститути консультантів та інших спеціалістів у сфері професійної підтримки бізнесу (аудиторів, юристів, фахівців з підбору персоналу тощо), які підкріплено стандартами професійних асоціацій та внутрішніх кодексів етики;
- 2) державні нормативні акти, які будуть виступати регуляторами ринку послуг прямої або опосередкованої дії;

3) міжнародні стандарти якості надання послуг (зокрема, Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), Європейського фонду управління якістю (EFTQM), правила яких конкретизуються відносно консалтингових послуг безпосередньо професійними асоціаціями, які здійснюють сертифікацію та контроль;

4) правила найму консультантів, що прийняті в урядових чи міжурядових організаціях ЄС, ЄБРР, Світовому банку і т. ін.;

5) система внутрішніх правил консалтингових фірм;

6) система правил підбору та найму консультантів у фірм-клієнтів.

Крім того, цікавий погляд пропонує Ю. Плакса про те, що світовою практикою підтверджена раціональна організаційно-методична модель системи інформаційно-консультаційних служб, яка характеризується, як правило, такою структурою:

1) консалтингові служби, що створюються як структурні підрозділи галузевих органів управління;

2) консультаційні структури на базі регіональних чи галузевих науково-дослідних інститутів;

3) консультаційні підрозділи громадських організацій або об'єднань підприємств;

4) консультаційні підрозділи суб'єктів господарювання;

5) безпосередньо підприємства консалтингу [273, с.6].

Вищезазначена інформація дає підстави для розкриття змісту інституту консалтингу в Україні, яка за сутністю повинна відповідати наступним вимогам:

– бути гармонізованим відповідно до вимог Європейського Союзу та інших розвинених країн;

– відповідати рівню розвитку соціально-економічних відносин в системі держава – консалтингова-компанія – підприємства;

– формувати передумови для подальшого розвитку інституціонального середовища консалтингової діяльності.

Створення інституту консалтингу у першу чергу пов'язується з організаційним процесом налагодження професійної діяльності компанії з надання консалтингових послуг. Такий підхід дозволяє автору відокремити наступні складові консалтингової компанії [239]:

1) організаційну;

2) техніко-економічну;

3) культуру консультування.

Зміст кожної складової інституту консалтингу наведено на рисунку 3.7.

Однак, розгляд елементів консалтингу створює певне конкурентне середовище, яке проходить одночасно з формуванням відповідного інституційного середовища. Ряд науковців С.А. Кузнецова, Н.А. Кравченко, В.Д. Маркова, А.Т. Юсупова [274] зазначають, що інституційне середовище – це комплекс інститутів правового, фінансового і соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси і мають національне коріння, традиції,

політичні й культурні особливості. Іншої думки Д. Норт [232], який характеризує інституційне середовище як рамки укладання інституційних угод (договорів між окремими індивідами, спрямованими на зниження трансакційних витрат).

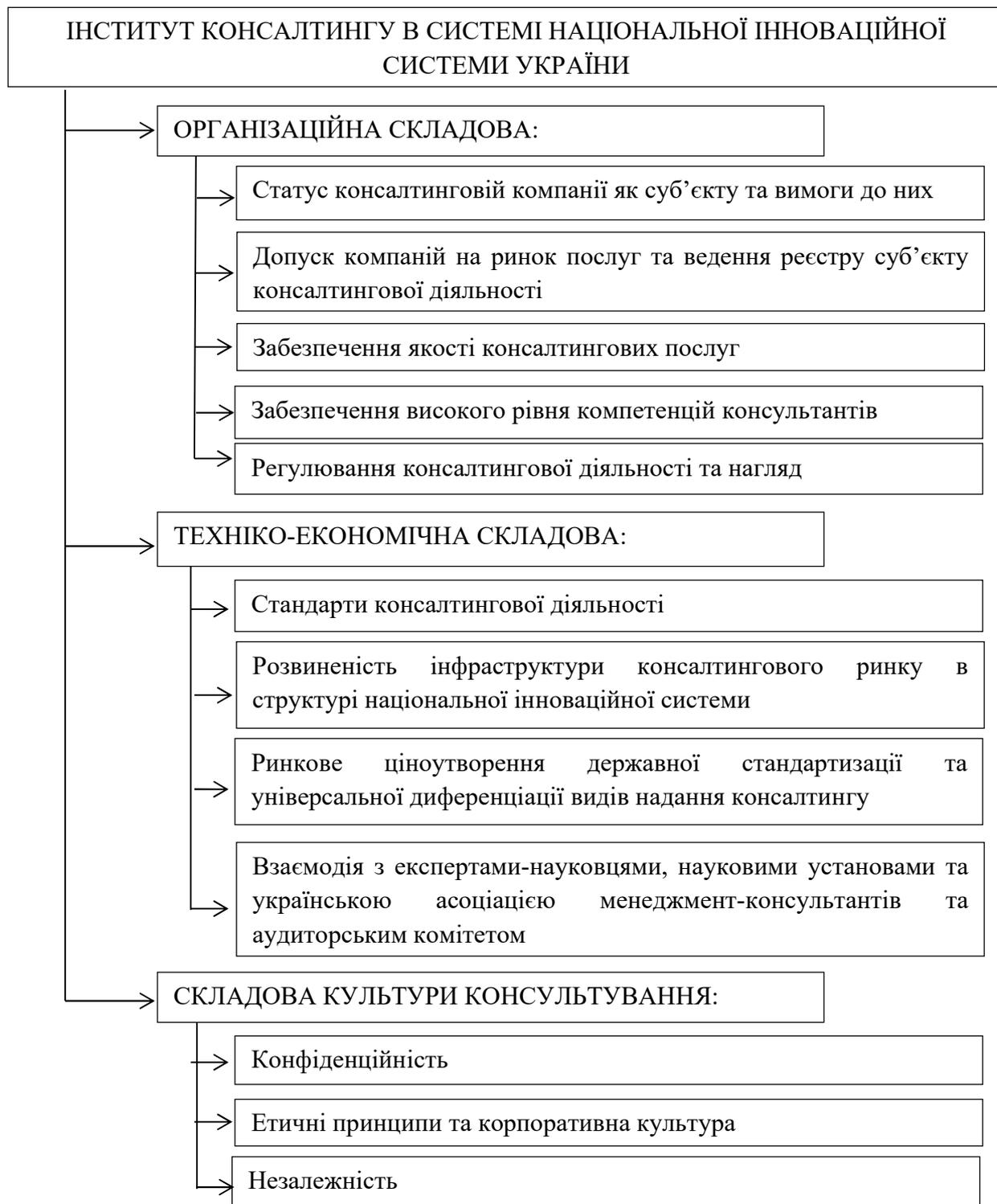


Рисунок 3.7 – Складові елементи інституту консалтингу (побудовано автором)

Вищенаведене дає підстави до створення концептуальної моделі інституту консалтингу, який представлено на рисунку 3.8. [239]

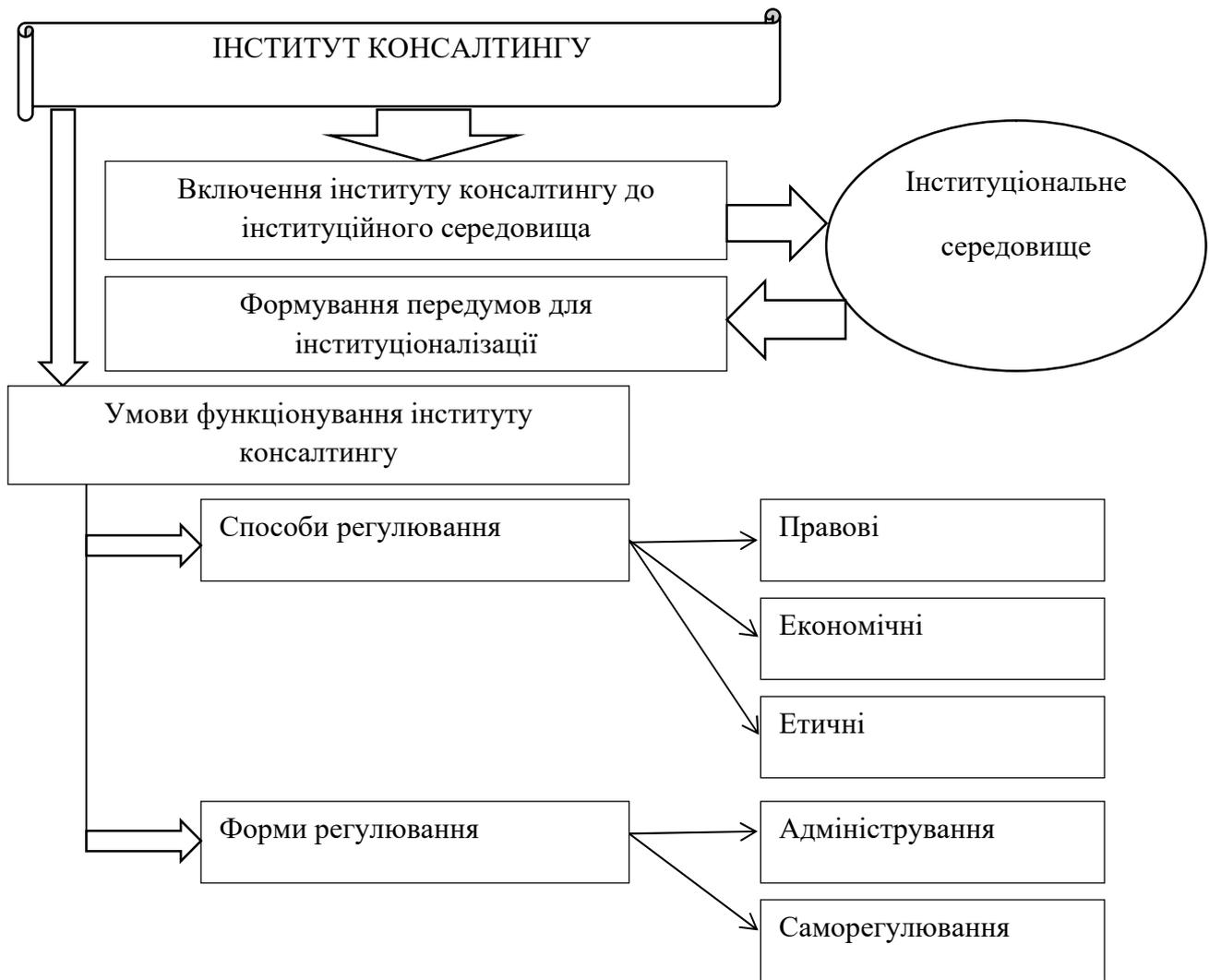


Рисунок 3.8 – Концептуальна модель формування та розвитку інституту консалтингу (побудовано автором)

У загальному вигляді інституціональне середовище накладає певні обмеження на діяльність господарюючих суб'єктів і одночасно стимулює їх до підвищення рівня конкурентоспроможності. Тому основною функцією інституціонального середовища (групи інститутів) є скорочення трансакційних витрат, а їх величина визначає рівень ефективності інститутів і підсумкову конкурентоспроможність [275, с. 122].

Процес пізнання сутності природи будь-якого інституту проявляється через розуміння комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, під впливом яких відбувається становлення інституту з його структурою. Цей процес супроводжується шляхом інституціоналізації, який трактується як закріплення зовнішньої норми в суспільній практиці.

Отже, враховуючи досвід міжнародних консалтингових компаній щодо створення інституційного середовища ринку консалтингу автором запропоновано запровадження інституту консалтингу, який буде включати з одного боку, віднесення інституту консалтингу до інституціонального середовища, а з іншого – формування передумов для інституціоналізації.

Передбачено, що розвиток інституту консалтингу буде відбуватися через способи та форми регулювання (пряме та непряме адміністрування, ринкове та внутрішньо фірмове саморегулювання). Способи регулювання інституту консалтингу будуть враховувати наступні складові:

1) організаційна, яка передбачають розвиненість інфраструктури консалтингового ринку в структурі національної інноваційної системи, критерії оцінки та контролю якості послуг, системи санкцій та штрафів за невиконання належної якості, антимонопольна політика;

2) техніко-економічна, яка включає нормативно-правову базу ведення консалтингової діяльності як окремого виду, ринкове ціноутворення державної стандартизації та універсальної диференціації видів надання консалтингу, взаємодію з експертами-науковцями, науковими установами та українською асоціацією менеджмент-консультантів та аудиторським комітетом;

3) культури консультування, які необхідний для підтримки професійного рівня консультантів, етики та культури консультування, незалежності та конфіденційності.

Таким чином, згідно з аналізом вищенаведених аспектів можна зробити висновки, що транзитивність вітчизняної економіки посилює суперечності між новими та традиційними інститутами економіки, невідповідностями в утвердженні постіндустріальних тенденцій та загрозами розвитку. У результаті консалтингові компанії в Україні опинились в інституційній пастці, вихід з яких повинна відіграти держава, оскільки жоден інший агент не здатний приймати ефективні довгострокові рішення. В макроекономічному контексті потрібно вирішити на законодавчому рівні місце та функціональне призначення консалтингу як активному посереднику інноваційної інфраструктури національної інноваційної системи України, що буде сприяти розвитку науково-технічного партнерства: освіта – наука – бізнес – держава.

З цього приводу запропоновано сформувати інститут консалтингу шляхом інституціоналізації, основна роль якої – прийняття окремого нормативно-правового акту Закону України «Про регулювання ринку консалтингових послуг». Інституційне забезпечення регулювання консалтингової діяльності у питаннях ліцензування та стандартизації, підтримка високого професійного рівня та культури консультантів стане необхідною умовою для розвитку ринку консалтингу в Україні та його адаптації до глобального консалтингового ринку.

3.2 Дослідження чинників впливу прискорення трансформаційних процесів в консалтинговій діяльності

У процесі дослідження інституційних аспектів консалтингу з'ясовано, що консалтинг як елемент інноваційної інфраструктури НІС є активним посередником, що сприяє його стимулюванню та допомозі в забезпеченні процесу впровадження інновацій. Основний вплив виявляється у популяризації та адаптації інноваційних технологій на вітчизняному ґрунті, які ефективно застосовуються в економіках провідних держав світу, а також у підвищенні

рівня конкурентоспроможності підприємств. Однак доведено, що інституційне середовище НІС та місце консалтингу в ній має розбіжності нормативно-правового характеру, що суттєво впливає на регулювання та розвиток ринку консалтингу.

Можна погодитись з думками вчених стосовно недоліків у формуванні національної інноваційної системи України, до яких відносять [276]:

1) відсутність теоретико-методологічної основи побудови національної інноваційної системи;

2) вади нормативно-правової бази регулювання інноваційної діяльності, поширення практики ігнорування законодавства або зупиненка дії статей законів, які стосуються фінансування та стимулювання науково-технічної та інноваційної діяльності;

3) недосконалість стратегії переходу країни до інноваційної моделі розвитку, неналежне використання методів наукового планування на всіх рівнях управління;

4) недостатність обсягів державного фінансування заходів інноваційної політики;

5) неефективність адміністративно-організаційної структури управління науково-технічною та інноваційною діяльністю;

6) невідповідність корпоративної структури, яка формується в Україні вимогам інноваційного розвитку;

7) повільне формування в країні сучасного і масштабного ринку інноваційної продукції, інфраструктури інноваційної діяльності, що, безумовно, стримує процеси комерціалізації результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Формування та розвиток нових підходів до реалізації європейських стандартів ставить на порядок денний завдання створення соціально-орієнтованої країни з інноваційним рівнем розвитку. Відомо, що позитивні тенденції щодо інноваційного розвитку набувають ознак сталості та неупередженості лише завдяки активізації економіки країни та якісним структурним зрушенням соціального характеру. У нових умовах потребують нового осмислення такі фактори як: інституціональні перетворення; структурна політика; залучення вітчизняного й іноземного капіталу; реструктуризація підприємств; збільшення здатності генерувати і сприймати нововведення та активізація інноваційно-інвестиційної діяльності [277, с. 141].

Відомий вітчизняний науковець В. Геєць стверджує, що сьогодні в економіці України немає цілісної національної інноваційної системи, яку мають розвинуті країни, а з огляду на це достатньо слабким є інноваційний процес. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності науково-технічної та інноваційної політики в нашій державі на основі активізації впровадження вітчизняних науково-технічних розробок [278].

Наведені аргументи свідчать про те, що консалтинг по своїй професійній природі – інноваційне явище, а у випадку стратегічного консалтингу, за авторським поглядом, він здійснює свою професійну діяльність з впровадження досягнень науки і техніки з пріоритетною метою – підвищення рівня

конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Тому розвиток стратегічного консалтингу сприятиме активізації інноваційного прогресу економіки країни. Окрім вищенаведених аргументів, низка досліджень науковців (Н. Розенберг, Р. Нельсон) також підтверджує прямий зв'язок між рівнем розвитку сектору стратегічного консалтингу із інноваційним розвитком держави.

Зазначені умови дають підстави до проведення дослідження взаємообумовленості і залежність темпів економічного зростання країни та ринку консультування. У ході економічних розрахунків пропонується оцінити вплив показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку. У процесі аналізу бажано з'ясувати, наскільки впровадження послуг стратегічного консалтингу буде сприяти підвищенню рівня інноваційного розвитку.

Для виявлення впливу показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку проведемо розрахунки за допомогою одного із найбільш привабливого статистичного методу – факторного аналізу. Факторний аналіз концептуально тісно пов'язаний з методом головних компонент і використовується для вивчення співвідношення між випадковими змінними, зумовленими загальними причинами або факторами, а також з метою кількісного виразу цих співвідношень. [279].

Факторний аналіз в економіці застосовується для комплексного аналізу господарської діяльності підприємств, у ході якого виявляються фактори (чинники), що найбільше впливають на економічні явища і процеси. За результатами факторного аналізу можливо виявити причинно-наслідкові зв'язки, що проявляється через зміну конкретних показників господарської діяльності.

Факторний аналіз в економіці вважають видом математичного аналізу позиції декількох економічних змінних, що дозволяє визначити прямий або опосередкований характер впливу на функцію будь-якої зміни. Така позиція дозволяє розглядати фактори як математичні складові факторного аналізу, які повинні бути не складними, а простими величинами, що будуть точно описувати спостережувані економічні процеси.

На основі аналізу наукових джерел [280] виявлено, що під економічним факторним аналізом розуміють поступовий перехід від початкового до фактичного значення результуючої змінної, вивчення структури взаємозв'язків між змінними, дослідження впливу факторів на зміну результуючого показника

Початковий набір елементарних ознак і їх взаємодія передбачають наявність певних причин, особливих умов або ж існування деяких прихованих факторів, які встановлюються у результаті узагальнення елементарних ознак і виступають як інтегровані характеристики чи ознаки більш високого рівня. Особливість факторного аналізу полягає у тому, що дисперсія елементарних ознак приймається не у повному обсязі, припускається, що частина дисперсії залишається нерозпізною. Фактори виділяються послідовно: перший, який пояснює найбільшу долю варіації елементарних ознак, потім другий, який пояснює ту частину дисперсії, що залишилась від першого латентного фактора,

і т.д. Процес виділення факторів може бути розірваний на будь-якому кроці, якщо прийнято рішення про достатність частки пояснювальної дисперсії елементарних ознак (іншими словами подолано бажану точність) або з урахуванням інтерпритованості латентних факторів. Чим детальніше досліджується вплив факторів на величину результуючого показника, тим точніше і об'єктивніше результати аналізу і оцінки якості роботи підприємства. [281]

Отже, Отже, факторний аналіз застосовується для вивчення взаємозв'язків між значеннями змінних (чинників), які впливають на результативний (вихідний) показник. Враховуючи нерозвиненість діяльності консалтингу в Україні, проведемо відбір чинників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності на результативний показник – обсяги послуг консалтингового ринку. Це дозволить проаналізувати структуру соціально-економічних явищ та визначити ключові чинники впливу на досліджувані процеси, що допоможе спрогнозувати розвиток консалтингового ринку в Україні.

Як правило, для точності дослідження, факторний аналіз проводиться за окремими етапами. Погоджуємося з думками багатьох вчених щодо змісту етапів факторного аналізу, однак найбільш привабливими є пропозиції Н.Л. Кузьмінської [281]:

1) збір початкових даних та підготовка кореляційної матриці (використано кореляційну матрицю, оскільки змінні, що аналізуються, вимірювались у різних масштабах);

2) вилучення ортогональних факторів або факторизація (використано метод головних компонент);

3) обертання факторів (використано метод Varimax Rotation з нормалізацією Кайзера (ортогональний метод обертання, який мінімізує кількість змінних з високими навантаженнями на кожний фактор, цей метод спрощує інтерпретацію факторів));

4) інтерпретація даних.

Кількісна оцінка впливу показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку буде проведено за допомогою факторного аналізу, з використанням моделі факторного аналізу [281]:

$$X_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} F_j + l \quad (3.1)$$

де X_i – i -та багатовимірна ознака, яка досліджується;

a_{ij} – ваговий коефіцієнт i -тої змінної j -го фактора;

F_j – j -й фактор;

U_i – випадкова величина i -тої змінної (i -й унікальний фактор);

m – кількість факторів.

Факторний аналіз проводиться засобами програми IBM SPSS Statistics 20.0. Уся сукупність ознак подається у вигляді матриці, рядками якої є дані ознак за розглядуваний період, стовпчиками – їх показники. [281]

Оцінку впливу показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку було проведено за допомогою ознак $X_1 - X_{30}$, які сформовані за період 2007 – 2015 рр. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Ознаки, які впливають на обсяги послуг консалтингового ринку

Показник	Ознака
1	2
X_1	Кількість ВНЗ (III та IV рівня акредитації)
X_2	Випущено фахівців (III та IV рівня акредитації), тис.
X_3	Валовий внутрішній продукт, млн.грн.
X_4	Валовий внутрішній продукт на душу населення, грн
X_5	Обсяг реалізованої промислової продукції (робіт, послуг), млн. грн.
X_6	Власний капітал промислових підприємств, млн. грн.
X_7	Експорт товарів, млн. дол. США
X_8	Імпорт товарів, млн. дол. США
X_9	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, номінальна, грн.
X_{10}	Заборгованість із виплати заробітної плати, млн. грн.
X_{11}	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів
X_{12}	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань
X_{13}	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості, %
X_{14}	Чистий прибуток (збиток) промислових підприємств, млн. грн.
X_{15}	Прямі інвестиції в Україну, в млн. дол. США
1	2
X_{16}	Кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки
X_{17}	Кількість науковців, осіб
X_{18}	Обсяг виконаних фундаментальних досліджень, млн. грн.
X_{19}	Обсяг виконаних прикладних досліджень, млн.грн.
X_{20}	Обсяг науково-технічних послуг, млн. грн.

Продовження таблиці 3.8

Показник	Ознака
X ₂₁	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %
X ₂₂	Загальна сума витрат на інноваційні впровадження, млн.грн.
X ₂₃	Витрати на підготовку виробництва для впровадження інновацій, млн. грн.
X ₂₄	Витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, млн. грн.
X ₂₅	Власні кошти підприємств на фінансування інноваційної діяльності, млн. грн.
X ₂₆	Кошти Державного бюджету на фінансування інноваційної діяльності, млн. грн.
X ₂₇	Кошти іноземних інвесторів на фінансування інноваційної діяльності, млн. грн.
X ₂₈	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %
X ₂₉	Сума накопиченого зносу основних засобів, млн. грн.
X ₃₀	Ступінь зносу основних засобів, %

Розроблено автором

Результати проведеного факторного аналізу за показниками X₁ – X₃₀ представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати факторного аналізу показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку

Фактор (компонентна)	Початкові власні значення		
	Всього	% дисперсії	Кумулятивний %
F ₁	19,294	42,875	42,875
F ₂	9,827	21,838	64,713
F ₃	6,651	14,779	79,492
F ₄	4,641	10,314	89,806
F ₅	4,024	8,942	98,748

За розрахунками з'ясувалося, що до таблиці увійшли п'ять факторів (компонент), оскільки вони мають пояснити 100% сукупної дисперсії. Перший фактор пояснює 42,875% сумарної дисперсії, другий – 21,838%, третій – 14,779%, четвертий – 10,314% та п'ятий – 8,942%. Виявлення рівня факторних компонент відповідно до частки дисперсії дозволяє розкрити кореляційні зв'язки між змінами

та факторами через сформовані коефіцієнти, навантаження яких приймається як більш 65%. Матрицю факторних компонентів наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Матриця факторних компонентів щодо показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку

Показник	Фактор				
	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5
1	2	3	4	5	6
X_1	-0,859	0,283	0,305	0,266	-0,047
X_2	-0,424	0,424	0,734	0,301	0,042
X_3	0,991	0,110	0,026	0,051	0,028
X_4	0,993	0,088	0,003	0,062	0,014
X_5	0,940	0,301	0,019	0,119	0,018
X_6	0,846	0,222	0,170	-0,371	0,111
X_7	0,377	0,827	-0,202	0,072	0,345
X_8	0,148	0,901	-0,115	-0,001	0,386
X_9	0,995	0,045	0,066	-0,012	0,024
X_{10}	0,532	-0,703	-0,261	0,359	0,105
X_{11}	0,252	0,434	0,387	0,702	-0,316
X_{12}	0,894	0,117	-0,238	0,055	-0,279
X_{13}	-0,936	0,075	-0,292	-0,177	0,042
X_{14}	-0,637	0,621	0,423	-0,142	-0,083
X_{15}	-0,714	0,624	-0,067	-0,046	0,196
X_{16}	-0,971	0,197	0,120	0,029	0,034
X_{17}	-0,985	0,124	0,102	0,22	0,028
X_{18}	0,913	0,176	0,296	-0,064	0,189
X_{19}	0,902	0,342	0,200	0,014	0,147
X_{20}	0,902	0,124	0,387	0,009	0,124
X_{21}	0,810	0,441	-0,021	-0,236	-0,255
X_{22}	-0,161	0,919	-0,256	0,173	-0,141
X_{23}	-0,507	0,750	0,231	-0,097	0,201
X_{24}	-0,127	0,865	-0,284	0,270	-0,282
X_{25}	0,024	0,666	-0,658	-0,309	-0,162
X_{26}	0,139	-0,063	-0,746	0,455	0,372
X_{27}	-0,067	-0,332	0,908	-0,099	0,120
X_{28}	0,717	0,538	0,166	-0,337	-0,206
X_{29}	0,986	-0,122	-0,039	0,008	-0,021
X_{30}	0,936	0,059	0,200	0,197	0,036

Розроблено автором

За результатами проведеного дослідження, наведеними у таблиці 3.10, соціально-економічного розвитку та інноваційної активності, зокрема F_1 , F_2 , F_3 ,

F_4 , які суттєво впливають на обсяги ринку консалтингових послуг в Україні. З'ясувалося, що дисперсія фактору F_5 складає 8,942% відповідно до F_1 , F_2 , F_3 , F_4 , у яких вона перевищує 90%. Тому аналіз і дослідження взаємозв'язку показників у межах фактору F_5 проводитися не буде.

На фактор F_1 найбільший вплив мають наступні показники: кількість ВНЗ (III та IV рівня акредитації) (X_1); валовий внутрішній продукт (X_3); валовий внутрішній продукт на душу населення (X_4); обсяг реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) (X_5); власний капітал промислових підприємств (X_6); середньомісячна заробітна плата одного працівника по Україні (X_9); впроваджено виробництво інноваційних видів продукції (X_{12}); питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості (X_{13}); чистий прибуток (збиток) промислових підприємств (X_{14}); прямі інвестиції в Україну (X_{15}); кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки (X_{16}); кількість науковців (X_{17}); обсяг виконаних фундаментальних досліджень (X_{18}); обсяг виконаних прикладних досліджень (X_{19}); обсяг науково-технічних послуг (X_{20}); питома вага підприємств, що займалися інноваціями (X_{21}); питома вага підприємств, що впроваджували інновації (X_{28}); сума накопиченого зносу основних засобів (X_{29}); ступінь зносу основних засобів (X_{30}).

Істотний вплив на обсяг послуг консалтингового ринку (коефіцієнт кореляції 99 %) на фактор F_1 мають показники, які характеризують з одного боку, підвищення рівня соціально-економічного розвитку у країні, а з іншого, щорічне зниження численності наукового потенціалу. Окремо виділяється значення показника X_{16} , яке говорить про те, що зростання обсягу послуг консалтингового ринку на 97% залежить від кількості вітчизняних організацій, які виконують наукові дослідження й розробки. Вагомим також є вплив таких показників X_5 та X_{13} (коефіцієнт кореляції 94%), значення яких свідчить про тісний взаємозв'язок обсягів консалтингових послуг від обсягів реалізованої продукції по Україні та частки реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової.

Вплив на фактор F_2 мають наступні показники: експорт товарів (X_7); імпорт товарів (X_8); заборгованість із виплати заробітної плати (X_{10}); загальна сума витрат на інноваційні впровадження (X_{22}); витрати на підготовку виробництва для впровадження інновацій (X_{23}); витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (X_{24}).

У процесі аналізу з'ясувалося, що суттєвий вплив на обсяг послуг консалтингового ринку на фактор F_2 має показник X_{22} – загальна сума витрат на інноваційні впровадження (коефіцієнт кореляції 92%) та X_8 – імпорт товарів (коефіцієнт кореляції 87%). Це говорить про те, що зростання обсягу послуг консалтингового ринку на 92 % залежить від витрат на інноваційні впровадження та на 90% від операцій імпорту товарів або послуг.

На фактор F_3 суттєвий вплив мають наступні показники: випущено фахівців (III та IV рівня акредитації) (X_2); власні кошти підприємств на фінансування інноваційної діяльності (X_{25}); кошти Державного бюджету на фінансування інноваційної діяльності (X_{26}); кошти іноземних інвесторів на фінансування інноваційної діяльності (X_{27}). З визначених факторів, найбільший

вплив відбувається з боку (X_{27}). Це свідчить про те, що зростання обсягу послуг консалтингового ринку на 91 % залежить від фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок коштів іноземних інвесторів.

Головним для фактора F_4 є показник – X_{11} – впроваджено нових технологічних процесів, тобто зростання обсягу послуг консалтингового ринку на 70% залежить від кількості впроваджених нових технологічних процесів.

Отже, проведене дослідження щодо оцінки впливу показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку, дозволяє відокремити найбільш впливові фактори (коефіцієнт кореляції, яких в діапазоні від 90-99 %, за виключенням фактору X_{11}):

- валовий внутрішній продукт та його частка на душу населення;
- середньомісячна заробітна плата одного працівника;
- питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості;
- імпорт товарів;
- кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки;
- кількість науковців;
- впроваджено нових технологічних процесів;
- загальна сума витрат на інноваційні впровадження;
- кошти іноземних інвесторів на фінансування інноваційної діяльності;
- сума накопиченого зносу основних засобів.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що зростання обсягу послуг консалтингового ринку в Україні має пряму залежність від групи факторів, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку в країні та інноваційної активності. Тобто перехід до стабільного інноваційного розвитку потребує збалансування як і соціальних, так і економічних параметрів, які визначаються у «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів».

В якості показників соціального-економічного розвитку як правило розглядають показники рівня та якості життя населення, оскільки соціальна сфера та її бюджетне забезпечення направлена на виконання державою соціальної функції щодо реалізації прав на нормальні умови життя, освіти, охорону здоров'я, відпочинок, та визначають рівень та якість життя населення. Ще з 1999 р. робочою групою за міжнародними статистичними програмами і координацією Економічної і Соціальної Ради ООН був затверджений мінімальний набір національних даних соціальної статистики, рекомендований. Значне місце у цій методикі посідають соціальні стандарти, що використовуються ПРООН для міжнародного порівняння рівня життя (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Соціальні стандарти, що використовуються ПРООН для міжнародного порівняння рівня життя

Стандарт ООН	Параметри
1. Очікувана тривалість життя	25 (min) – 85 (max) років
2. Освіченість населення	100%
3. Середня тривалість навчання	15 років
4. Реальний ВВП на душу населення за ПКС	200 (min) – 40 тис. (max) доларів
5. Сукупний рівень народжуваності (фертильності) (середня кількість дітей, народжених жінками дітородного віку, від 20 до 45 років)	2,14-2,15
6. Рівень старіння населення	7%
7. Співвідношення між найбагатшими 10% та найбіднішими 10% населення	10:1
8. Частка населення, що живе за межею бідності	10%
9. Співвідношення мінімальної та середньої зарплати	1:3
10. Мінімальна погодинна зарплата	3,00 долари
11. Рівень безробіття (з урахуванням прихованого безробіття)	8-10%
12. Кількість злочинів на 100 тисяч населення	До 5 тис. випадків
13. Рівень депопуляції населення	50:50
14. Поширеність розладів психіки на 100 тисяч населення	До 284 осіб

Джерело: [282]

Відповідно до декларації тисячоліття ООН (ПРООН) підписаною Україною у 2000 р., передбачено, що до 2015 р. Відбудеться вирішення низки пріоритетних завдань та визначено перелік із 23 показників для моніторингу ходу виконання, кожний з яких буде мати однакову інформаційну цінність. Встановлено, що на економічний розвиток в Україні впливають такі соціальні показники, як: зростання реальних доходів населення, поліпшення соціальних умов його життя, дотримання законодавчо встановлених соціальних стандартів щодо якості життя. Однак, що динаміка середнього розміру реальної пенсії та її щорічне зростання в середньому становить 90 грн, або 2% (за винятком кризового 2014 р.). Водночас рівні реальних пенсій і заробітних плат в Україні залишаються низькими, а механізм індексації страхових виплат не відповідає реальним інфляційним процесам. Наслідки таких кризових явищ негативно впливають на рівень доходів населення чим ускладнюють реалізацію програм соціально-економічного розвитку з позицій інноваційної активності (рис. 3.9).

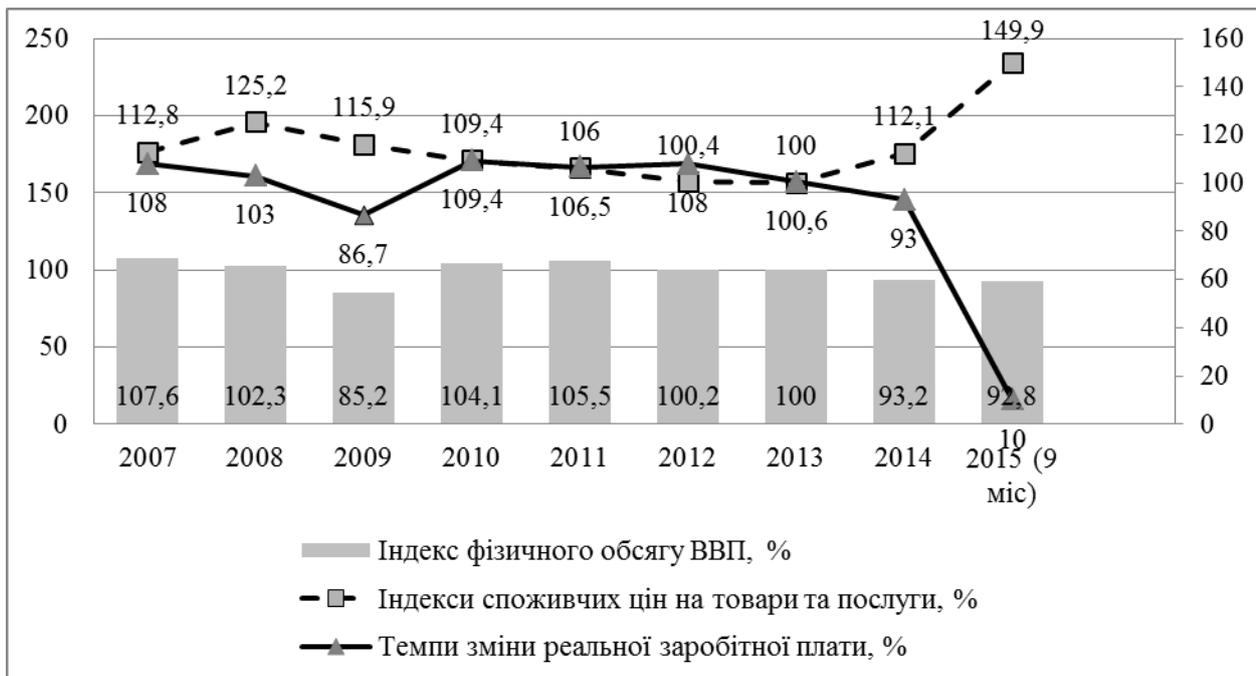


Рисунок 3.9 – Інтенсивність динаміки реальної середньої пенсії та макропоказників в Україні за 2007-2015 рр.
(побудовано автором за статистичними даними)

Отже, у сформованій ситуації встановлено зменшення населення країни на 4 млн. осіб за період 2007-2015 рр., і навпаки збільшення безробітних та породження кризового рівня безробіття – 9,4 %. Вчені вважають, що сьогодні відбуваються процеси масштабного вивільнення працівників (у 2015 р. вдвічі більше, ніж у відповідному періоді минулого року), високий рівень безробіття серед молоді (у віці до 25 років рівень безробіття залишається більш як удвічі вищим, ніж в середньому по країні – 21,3 % економічно активного населення) [283].

Погіршення вищезазначених показників проявляється падінням рівня конкурентоспроможності країни, який впливає на досягнення динамічного економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Найбільш поширеним сьогодні є рейтинг міжнародної конкурентоспроможності країн, який визначається як «індекс глобальної конкурентоспроможності» (Global Competitiveness Index), починаючи з 1979 року, та який щорічно публікується у звітах Всесвітнього економічного форуму (м. Давос). Відповідно до методики економіка країни оцінюється по чотирьом основним показникам: інфраструктура, ефективність уряду, ефективність бізнесу та макроекономічні показники.

Серед основних чинників, які є критичними щодо забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності країни, індекс глобальної конкурентоспроможності враховує такі як: інституції, інфраструктура, макроекономіка, здоров'я і початкова освіта, вища освіта і навчання, ефективність ринків, технологічна готовність, витонченість бізнесу, інновації. За період 2014 – 2015 рр. були проведені опитування 14 тисяч керівників компаній у 144 країнах світу, потім складений Індекс глобальної

конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index 2014-2015), у якому Україна посіла 76 місце серед 144 держав, піднявшись на 8 сходинок порівняно з минулим роком (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Україна в рейтингу глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму*

Показники	Місце України			Сусіди України по рейтингу 2014-2015 рр.	Країна-лідер (1 місце) у 2014-2015 рр.
	2012 - 2013 рр. (з 144 країн)	2014-2015 рр. (з 144 країн)	Відхилення за рейтингом		
Валовий внутрішній продукт (Gross domestic product)	55	56	+6	Qatar, Kuwait	США
Захист інтелектуальної власності (Intellectual property protection)	120	129	+9	Iran, Islamic Rep	Finland
Незаконні виплати та хабарі (Irregular payments and bribes)	133	118	-15	Madagascar	New Zealand
Ефективність правової бази та складних правил (Efficiency of legal framework in challenging regulations)	141	131	-10	Iran, Islamic Rep.	Finland
Етична поведінка фірм (Ethical behavior of firms)	124	98	-26	Cameroon	New Zealand
Якість загальної інфраструктури (Quality of overall infrastructure)	68	75	+7	Russian Federation	Switzerland
Ступінь маркетингу (Extent of marketing)	61	79	+18	Macedonia, FYR	United States
Державний борг (Government debt)	61	66	+5	Tanzania	Libya
Якість системи освіти (Quality of the education system)	70	72	+2	Chile	Switzerland

Продовження таблиці 3.12

Ступінь підготовки персоналу (Extent of staff training)	106	92	-14	Turkey	Switzerland
Інтенсивність конкуренції на місцевому рівні (Intensity of local competition)	104	101	-3	Guyana	Japan
Ефективність антимонопольної політики (Effectiveness of anti-monopoly policy)	132	136	-4	Yemen	Finland
Тягар митних процедур (Burden of customs procedures)	138	118	-20	Guinea	Singapore
Ступінь орієнтації на клієнта (Degree of customer orientation)	70	72	+2	Ghana	Japan
Оплатити і продуктивність (Pay and productivity)	25	31	+6	Indonesia	Hong Kong
Доступність до венчурного капіталу (Venture capital availability)	106	97	-9	Armenia	Qatar
Наявність новітніх технологій (Availability of latest technologies)	80	113	+33	Cameroon	Finland
Індекс розміру внутрішній ринок (Domestic market size index)	35	37	+2	Vietnam	United States
Індекс розміру зовнішній ринок	37	38	+1	Nigeria	United States

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6
Потенціал для інновацій (Capacity for innovation)	58	82	+24	Latvia	Switzerland
Наявність вчених і інженерів (Availability of scientists and engineers)	25	48	+23	Saudi Arabia	Finland
Глобальний індекс конкурентоспроможності	84	76	-8	Словацька Республіка, Хорватія	Швейцарія

Розроблено автором за джерелами: [284; 285]

За результатами рейтингу Глобальної конкуренції встановлено, що у більшості випадків показники зростали чим проявляли прогалини вітчизняного розвитку інноваційного потенціалу, зокрема захист інтелектуальної власності (+9), наявність новітніх технологій (+33), ступінь маркетингу (+18), потенціал розвитку інновацій (+24), наявність вчених та інженерів (+23). Однак поряд з цим наша країна має прагнення до стабільності, що характеризують показники, які підвищили свій рейтинг, зокрема ефективність правової бази та складних правил (-10), етична поведінка фірм (-26), ступінь підготовки персоналу (-14), тягар митних процедур (-20), доступність до венчурного капіталу (-9).

Дійсно у процесі дослідження автором встановлено, що за період 2007-2015 рр. відбувалося щорічне скорочення численності науковців та кількості ВНЗ, що вплинуло на зменшення кількості підприємств, які виконують наукові дослідження та обсяги фундаментальних та прикладних досліджень. Крім того, вітчизняним підприємствам для підтримання рівня конкурентоспроможності, доводиться впроваджувати інноваційні технології за свій власний рахунок. Потрібно проаналізувати витрати на інноваційні впровадження в Україні за джерелами фінансування (рис. 3.10).

За результатами аналізу можна зробити висновок, що велика частка джерел фінансування інноваційної діяльності припадає на власні кошти підприємств, яка щорічно зростає від 59,35 % або 4775,2 млн.грн. у 2010 р. до 97,20 % або 13427 млн. грн. у 2015 р. Це дає підстави зробити висновок, що зростання обсягів витрат на фінансування процесів щодо впровадження інновацій є виключно справою власників підприємств відносно незначних коштів Державного бюджету та іноземних інвесторів. Тоді як причиною незначних обсягів фінансування за участю останніх пов'язано не тільки з економічною кризою в країні, а й ще посилюється складністю інноваційно-інвестиційної законодавчої бази в Україні та військовими діями на Сході.



Рисунок 3.10 – Динаміка загальних та власних витрат підприємств на інноваційні впровадження в Україні за період 2010-2015рр (побудовано автором за даними Держкомстату [263])

Враховуючи вищенаведені обставини автор вважає, що стратегічний консалтинг є важливим елементом інфраструктури щодо запровадження системи управління інноваційним розвитком підприємств, подолання існуючих протиріч у нормативно-правових актах та наближення до європейських стандартів здійснення інноваційної політики як істотного важеля державного впливу на формування пріоритетів та стандартів сталого розвитку країни.

Консалтинг позитивно впливає на розвиток усіх складових інституційного середовища інноваційної діяльності. Адже через консалтингові компанії в економічне становище підприємства-замовника впроваджуються нові інструменти стратегічного управління. Це підвищує шанси до формування сприятливого до інновацій нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності, а також нової культури відносин, що буде підтримувати розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом наукою та освітою. Відтак, консалтинг, зокрема стратегічний, стає посередником інноваційної інфраструктури, який спроможний поширювати та стимулювати процеси розповсюдження інновацій в діяльності підприємств, незважаючи на високу ризикованість реалізації бізнес-проектів, та сприяти соціально-економічному розвитку держави.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, для забезпечення подальшого розвитку консалтингової діяльності в Україні на шляху до інформаційної економіки, доречним стане реалізація таких організаційно-економічних заходів як:

- створення нормативно-законодавчої бази (юридичних та економічних норм) регулювання консалтингової діяльності, яке мало б змогу зменшити залежність країни від іноземних експертів;

- надання достовірної інформації про: кількість операторів ринку, види консалтингових продуктів, їх споживчі характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результативність роботи консалтингових компаній, що дозволить потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку;
- формування та затвердження критеріїв якості консалтингових послуг та оцінювання їх результативності, що підвищить попит на цей вид послуг з боку вітчизняних бізнес структур;
- затвердження культури консультування, що дасть змогу скоротити кількість іноземних спеціалістів та зменшити вартість консультаційної частини багатьох проектів, а від так зробить цю послугу більш доступною на вітчизняному ринку;
- проведення реалізації системи стимулювання і допомоги в забезпечені процесу впровадження інновацій в діяльність підприємств;
- формування професійних здібностей консультантів, які б мали змогу адаптувати зарубіжний досвід до умов національної економіки;
- створення системи професійної освіти щодо підготовки консультантів (запровадження професійної освіти у вищих навчальних закладах України).

3.3 Формування потенціалу стратегічного консалтингу в Україні як активної складової інноваційної інфраструктури

У процесі дослідження автором було удосконалено поняття «консалтинг» та сформовано на його основі поняття «стратегічний консалтинг» як професійна діяльність, в системі стратегічного управління підприємством з впровадження досягнень науки і техніки з метою покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Автором обґрунтовано, що характерними рисами послуги стратегічного консалтингу, є її затребуваність у зв'язку з необхідністю впровадженням наукових досягнень та стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток. У такому випадку реалізація консалтингових послуг супроводжується інституційним закріпленням умов передачі їх підприємствам-замовникам на комерційних засадах разом із знаннями через синтез інформаційних та інтелектуальних ресурсів.

Доведено, що вітчизняний ринок консалтингових послуг характеризуються як наукова та підприємницька професійна діяльність, базис якої складається, по-перше, з інформаційного ресурсу: генерування нових ідей, перевірки гіпотез, проведенням експериментів та наукових досліджень, передачею управлінських технологій. По-друге, з інтелектуального ресурсу: знань фахівців, здатних впроваджувати інноваційні технології генеровані інформаційним ресурсом. Постійне оновлення списку консалтингових послуг сприяє побудуванню теоретико-методологічної платформи розвитку підприємств у стратегічній перспективі.

Далі більш детально слід розглянути пріоритетні напрями консалтингу в системі управління розвитком підприємств на вітчизняному та закордонному ринку послуг. Провести оцінку стану напрямів стратегічного консалтингу за даними статистичної звітності. На основі проаналізованої інформації визначити види стратегічного консалтингу за предметною ознакою та проведемо їх характеристику. За оглядом наукової та науково-популярної літератури у сфері консалтингу зазначено, що ідентифікація предметної сфери стратегічного консалтингу сьогодні представлена виключно професійними спільнотами [286, 287] і дослідницькими агенціями [288; 289] які формують аналітичні звіти про стан і розвиток ринку управлінського консультування, а також окремі його сегменти. Науковці визначають, що практично недослідженими залишаються питання сутнісної ідентифікації стратегічного консалтингу та його меж.

Розгляд ідентифікації предметної сфери консалтингового ринку в Україні дозволяє представити найбільш затребувані види послуг, до яких входять послуги з управління у сфері : фінансів, виробництва, маркетингу, кадрів. Основними напрямками діяльності консультантів в Україні представлені на рисунку 3.11.

Класифікації видів консалтингу детально охарактеризовані у роботах А. Жуковської [175], В.В. Капильцової, Т.Г. Курган [291], Т. Мишалової [248], О. Трофімової [293], В.В. Турка. і О.Р. Кацедана [294], М.В. Федика [121] тощо.

У Європейському довіднику консультантів, що розроблений під егідою ФЕАКО, виокремлено 104 найменування послуг, які належать до 8 розділів: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги. У свою чергу, розділ «Виробництво» передбачає можливість надання консалтингових послуг у сферах автоматизації, використання устаткування і його технічного обслуговування, промислового інжинірингу, переробки матеріалів, регулювання внутрішнього розподілу матеріалів, пакування, схеми організації робіт на підприємстві, конструювання і вдосконалення продукції, управління виробництвом, планування і контролю за виробництвом, підвищення продуктивності, закупівлі, контролю якості, а також контролю за постачанням вузлів і деталей [295; 294 с. 237–238].

У роботі М. Кубра [296, с. 109] виокремлено консультантів з менеджменту, оподаткування, інформаційних технологій, пошуку кадрів, бухгалтерів, аудиторів законних послуг, інвестиційних банкірів, інженерних консультантів, а також консультантів з розробки управління та тренувальних послуг. В.А. Верба і Т.І. Решетняк [297, с.72] розглядають консалтинг у сфері дослідження та аналізу ринку, розроблення стратегії, фінансового менеджменту, підготовки та експертизи інвестиційних проектів, управління маркетингом, управління виробництвом, управління персоналом, а також інформаційних технологій. А. Жуковська [171, с. 51–53] пропонує розрізняти інвестиційний, фондовий, юридичний, маркетинговий, кадровий консалтинг, а також інжиніринг, аудитінг, консалтинг у сфері безпеки організації, реклами, навчання, а також TQM та IT консалтинг.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТІВ

<p>Оцінна діяльність</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Діагностика та експертне консультування. 2.Процесне консультування. 3.Розробка заходів щодо підвищення капіталізації підприємств. 	<p>Бізнес-планування</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Фінансово-господарський аналіз. 2. Розробка інвестиційної та фінансової політики. 3.Отримання банківських 	<p>Реорганізація виробництва</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка планових проектів реструктуризації. 2. Вивчення можливостей і шляхи зростання доходів. 3. Реформи системи управління 	<p>Спеціалізовані послуги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Юридична діяльність. 2.Бухгалтерський облік і аудит. 3.Інженерно-технічне консультування. 4.Мінімізація полатків.
<p>Передприватизаційна підготовка</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Підготовка планів приватизації. 2.Допомога у виборі способів розміщення акцій. 3.Підготовка настановних документів. 	<p>Інвестиційна підтримка</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Аналіз інвестиційної привабливості. 2. Розробка та експертиза інвестиційних проектів. 3.Допомога у залученні іноземних інвесторів. 	<p>Інформаційно-аналітичне обслуговування</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Галузеві огляди. 2. Котирування та обсяги продажу цінних паперів. 3. Рейтинг інвестицій. 4.Формування інвестиційного портфелю клієнта 	<p>Післяприватизаційна підтримка</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розробка концепції розвитку підприємств регіону. 2. Розробка стратегії маркетингу. 3.Фінансовий аналіз. 4.Організація навчання персоналу

Рисунок 3.11 – Основні напрямками діяльності консультантів в Україні [290]

Серед багатьох предметних класифікацій консалтингу найбільш оптимальною, на думку автора, є класифікація, що запропонована українською дослідницею О.К.Трофімовою [210, с.22]. Вчений звертає увагу на те, що консалтинг доцільно класифікувати за предметною ознакою у 13 груп. Автор погоджується з думками вчених, та виокремлює предметні сфери стратегічного консалтингу на основі класифікації О.К. Трофімової та А.В. Громова [298] :

1. Управлінський консалтинг: оргдіагностика, експрес-діагностика; організаційний розвиток; антикризове управління; стратегічне планування та управління; інноваційний консалтинг; розробка організаційних структур та систем управління; управління організаційними змінами; реструктуризація; управління корпоративними фінансами; управлінський облік; аутсорсинг; "прокат директорів"; кадрове діловодство (розробка посадових інструкцій).

2. Інвестиційний консалтинг: управління проектами; підготовка інвестиційних меморандумів; розробка та комплексна експертиза інвестиційних проектів; розробка бізнес-планів; управління фінансовими ризиками; лізинг; аналіз та моніторинг інвестиційних проектів; супровід інвестиційних проектів; фандрайзинг.

3. Аудитинг: загальногосподарський аудит; аудит фінансових інститутів; внутрішній аудит; системний і фінансовий аналіз господарської діяльності; становлення та ведення бухгалтерського обліку; податкове планування та оптимізація оподаткування; взаєморозрахунки; бюджетування.

4. Фондовий консалтинг: управління фінансовими ресурсами; оцінка майнових комплексів; оцінка цінних паперів; розміщення та придбання цінних паперів; емісія цінних паперів; брокерське обслуговування; оцінка майнових прав та інтересів.

5. Управління якістю: створення системи якості; сертифікація системи якості; проведення аудиту системи якості; проведення внутрішніх перевірок системи якості; аналіз документації в системі якості; розробка Посібника з якості; розробка та впровадження елементів TQM.

6. Інжиніринг: оцінка технологічних можливостей організації; підготовка виробничого процесу; забезпечення процесу виробництва; впровадження нових технологій, нової техніки; виробничий дизайн.

7. Інформаційно-технологічний консалтинг: автоматизація офісів та документообігу; автоматизація бізнеспроцесів (BPA); реінжиніринг бізнеспроцесів (BRP); планування ресурсів організації (ERP); розробка та супровід спеціалізованого програмного забезпечення (ПО); створення та супровід спеціалізованих баз даних; системне інтегрування; створення та супровід комп'ютерних систем; проектування та встановлення комп'ютерних мереж; надання інтернет-ресурсів; становлення web-серверів та розробка web-сайтів і Інтернеті.

8. Маркетинговий консалтинг: маркетинг-планування; комплексний аналіз ринку; розробка систем стимулювання ринку; аналіз тенденцій збуту; ціноутворення та цінова політика; пошук ділових партнерів; оптимізація логістики.

9. Реклама та зв'язки з громадськістю (public relations): формування іміджу організації; комплексні рекламні компанії; медіа-планування; підготовка та проведення компаній public relations; інформаційна підтримка; перевибірні технології.

10. Кадровий консалтинг: оптимізація організаційної структури; оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди); розробка стратегії мотивації персоналу; вирішення внутрішніх конфліктів; медіаторство; психологічне консультування.

11. Навчання: конференції; курси; семінари; круглі столи; тренінги; ділові ігри; організаційно-ділові ігри; рольові ігри; метод майстер-класу; кейс-технології; системно-думкодіяльна (СМД) методологія; теорія рішення винахідницьких завдань (ТРВЗ).

12. Безпека організації: технічні системи безпеки: охоронні послуги; перевірка благонадійності потенційних партнерів; проведення експертизи об'єктів і інформації; патентна діяльність; захист інформації.

13. Юридичний консалтинг: створення, реєстрація, акредитація, інкорпорація організацій; акціонування організацій; експортно-імпорتنі операції; offshore; патентування та ліцензування; повернення вкладів,

банкротство; ліквідація; реструктуризація заборгованості; ведення справ у арбітражних і третейських судах; юридична експертиза документів; лобювання інтересів клієнтів; участь у переговорах (медіаторство).

Відповідно до міжнародної класифікації на сьогоднішній день виділяють 84 види консалтингових послуг. Сформований в Україні ринок консалтингових послуг пропонує ті ж самі послуги, що враховані міжнародним класифікатором. Тобто проблеми, які виникають у діяльності вітчизняних підприємств такіж самі як і закордонних. Однак, на ринку консалтингових послуг не має чіткого уявлення про цей вид послуг та загально визначеного їх класифікатора у державних актах України. У процесі дослідження автором встановлено, що за КВЕД послуги консалтингу було ідентифіковано як стратегічний консалтинг, який включає наступні розділи: 69 «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку», 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування»; 71 «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»; 72 «Наукові дослідження та розробки»; 73 «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку».

За проведеною оцінкою відокремлених напрямів автором з'ясована нерівномірність реалізації консалтингових послуг у зв'язку з нестабільністю попиту на них. З цього приводу, слід провести аналіз взаємозалежності загальних обсягів реалізації стратегічного консалтингу та кількості працюючих компаній на ринку послуг та доведемо, що зазначені обставини справляють суттєвий вплив на подальший його подальший розвиток (рис.3.12).



Рисунок 3.12 – Взаємозалежність обсягів реалізованих послуг стратегічного консалтингу та кількості його компаній в Україні за період 2010 – 2015 рр. (побудовано автором за даними Держкомстату [174])

У процесі роботи було проаналізовано обсяги реалізації послуг стратегічного консалтингу в межах трьох напрямків: 1) діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, консультування з питань керування; 2) наукові

дослідження і розробки; 3) рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку (табл.3.13).

Таблиця 3.13 – Обсяг реалізованих послуг в межах основних напрямів стратегічного консалтингу (у ринкових цінах) за період 2010 – 2015 рр., тис.грн.

№ п/п	Показники	Роки					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, консультування з питань керування	17836851	19458232	19552046	22611358	19021573	17469492
	Відносне відхилення наступного року даних п.1 щодо попереднього		+1621381	+93 814	+3059312	-3 589785	-1552081
2	Наукові дослідження і розробки	4 630 108	5 222 523	5 203 245	4 921 873	4 774 751	5 296 435
	Відносне відхилення наступного року даних п.2 щодо попереднього		+592 415	-19 278	-281 372	-147 122	+521 684
3	Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	11714118	13991764	16192046	21551720	16144945	17046725
	Відносне відхилення наступного року даних п.3 щодо попереднього		+2277646	+2200282	+5359674	-5406775	+901 780

Розроблено автором за даними Держкомстату [174]

За результатами з'ясувалися коливання обсягів стратегічного консалтингу за напрямками у продовж аналізованого періоду, які характеризувалися наступними змінами:

– спостерігалось зростання обсягів реалізації консалтингових послуг у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, консультування з питань керування з 17 836,8 млн. грн. у 2010 р. до 22 611,4 млн. грн. у 2013 р., а потім, у зв'язку з економічною та політичною кризою, ці показники у 2015 р. відносно 2013 р. скоротилися на 5 141,9 млн. грн.;

– рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку як напрям стратегічного консалтингу з 2010 р. мав тенденцію до зростання та перспектив розвитку, за період 2010 – 2013 рр. його показники за обсягом зросли на 9 837,6 млн. грн. Однак під нестабільністю зовнішніх умов господарювання попит на цей вид послуг стратегічного консалтингу скоротився у 2015 р. відносно 2013 рр. майже на 4 505 млн. грн.;

– по іншому відбувається затребуваність послуг з наукових досліджень і розробок стратегічного консалтингу, які не мали у продовж аналізованого періоду суттєвих коливань і становили в середньому до 5 000 млн. грн. Такий стан пов'язано з постійною розробкою інновацій, незважаючи на високий рівень ризиків, які є для вітчизняних підприємств не тільки умовою підтримки рівня конкурентоспроможності, але з технологічною необхідністю. Однак рівень наданих послуг з наукової діяльності є найменшим відносно перших двох майже у 3 рази.

Вищенаведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що попит на послуги стратегічного консалтингу розподіляється нерівномірно в залежності від видів економічної діяльності підприємств-замовників консалтингових послуг. Це доводить, що ринок консалтингових послуг є сегментованим відносно напрямків стратегічного консалтингу, конкуренція на якому буде спостерігатися переважно у межах певного сегменту, але все це умовно, у зв'язку з відсутністю чіткого державного регулювання та визначення стратегічного консалтингу як окремого виду діяльності та як окремого сегменту інфраструктури в структурі Національної інноваційної системи.

Однак на фоні поступового зростання обсягів реалізації послуг стратегічного консалтингу, відбувається скорочення кількості компаній, які надають ці послуги. За даними державної статистичної звітності у період 2010 – 2015 рр. кількість компаній з послуг стратегічного консалтингу скоротилася на 3 801 одиниць. Розгорнута інформація щодо кількості діючих компаній стратегічного консалтингу у межах його напрямів на ринку послуг України наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Кількість діючих компаній стратегічного консалтингу в межах його напрямів на ринку послуг України за період 2010 -2015 рр., одиниць

№ п/п	Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, консультування з питань керування	9 883	9 854	8 950	9 112	7 703	6 670
	Відносне відхилення наступного року даних п.1 щодо попереднього		-29	-904	+162	-1 409	-1 033

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Наукові дослідження і розробки	1 413	1 278	1 103	951	782	750
	Відносне відхилення наступного року даних п.2 щодо попереднього		-135	-175	-152	-169	-32
3	Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	2 691	2 435	2 395	3 140	2 637	2 766
	Відносне відхилення наступного року даних п.3 щодо попереднього		-256	-40	+745	-503	+129

Розроблено автором за даними Держкомстату [174]

Враховуючи вищенаведені розрахунки та причини низького попиту на консалтингові послуги автором було запропоновано пріоритетні напрями стратегічного консалтингу в системі управління розвитком підприємства. Було запропоновано у переліку видів економічної діяльності виокремити спеціальний клас діяльності – стратегічний консалтинг, а також такі її підкласи як: 1) стратегічне управління та планування, 2) інжинірінг, 3) інвестиційно-інноваційний консалтинг, 4) ІТ-консалтинг, 5) фінансовий консалтинг, 6) HR-Консалтинг, 7) юридичний консалтинг, 8) маркетинговий консалтинг. Надані пропозиції будуть сприяти подоланню проблеми неможливості зіставлення та узгодження національної статистики з питань стратегічного консалтингу зі статистикою країн світового співтовариства у межах процесу інтеграції України до Європейського Союзу (рис. 3.13) [399].



Рисунок 3.13 – Класифікація видів стратегічного консалтингу за предметною ознакою (розроблено автором)

Сьогодні за допомогою консалтингу в багатьох регіонах нашої держави активно поширюються такі форми організації бізнесу, як бенчмаркінг, реінжиніринг, управління лояльністю клієнтів, управління за цілями, управління бізнес-процесами тощо. Вони не лише формують інноваційну культуру менеджменту, а й виконують роль своєрідного інституційного фундаменту для генерування інноваційних ідей, підвищення інноваційного потенціалу окремих компаній та регіональних економічних комплексів загалом. Саме завдяки їх застосуванню відбувається розвиток креативної компоненти у діяльності підприємницьких структур, і як наслідок, підвищується якість їхнього людського капіталу.

Можна прокоментувати вибір послуг стратегічного консалтингу, але зупинимося більш детально зупинитися на інжинірингу та HR-консалтингу.

Доведено, що інжиніринг є одним із головних чинників успішного впровадження сучасних технологічних процесів. Ефективний інжиніринговий проект – це можливість мінімізації витрат замовника, високий рівень ефективності інвестиційної діяльності, а також підвищення рівня конкурентоспроможності виробництва [300, с.68]. Як свідчить практика європейських держав, доволі часто інжиніринг бере безпосередню участь у всіх стадіях розроблення та впровадження інновацій. Він сприяє покращенню інноваційного та інвестиційного клімату і є важливою складовою інноваційного середовища [301, с. 133].

Проте думки деяких авторів не тотожні відносно інжинірингу як складової консалтингу. Так група авторів (О. Трофімова, А. Жуковська тощо) виокремлюють інжиніринг з-поміж видів консалтингу, інші ж (В. Верба, Т. Решетняк) розглядають інжиніринг в контексті консалтингу у сфері управління виробництвом. Автор погоджується з думкою науковців та вважає, що в умовах невизначеності та несподіваних змін, інжиніринг можна визначати різновидом консалтингу, який забезпечує процес виробництва, будівництва та експлуатації різних об'єктів у ході консалтингового проекту.

Наступним видом консалтингових послуг, який заслуговує на увагу, є HR-консалтинг. Це пов'язане зі зміною відношення до працівника як до капіталу (людський капітал), який здатен генерувати і впроваджувати в життя інноваційні ідеї, організовувати й управляти процесами. Особливої актуальності набирають такі послуги HR-консалтингу як аутсорсинг та рекрутинг.

«Рекрутинг» походить від французького "recruit", "рекрутувати", тобто набирати будь-кого, вербувати, поповнювати будь-ким, наймати на службу за гроші. Словник надає таке визначення рекрутингу(підбір персоналу) – бізнес-процес, який є одним із основних обов'язків HR-менеджерів або рекрутерів. Також підбір персоналу – основна послуга, пропонована кадровими агентствами і спеціалізованими інтернет-сайтами з пошуку персоналу [302].

Проте думки вчених розрізняються, так з одного боку, рекрутинг – процес створення бази даних про працівників, з іншого боку – це створення процедури залучення та первинного підбору, а з третього – бізнес-процес. Спільним для всіх означень є – процес відбору та підбору персоналу. П. В. Журавльов, С. А. Карташов та інші виділяють таке поняття як вербування персоналу, що відповідає за змістом

рекрутингу та має таке тлумачення: «вербування персоналу – це безперервна робота з пошуку та залучення потрібних спеціалістів, створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами» [303, с. 178].

Рекрутинг як бізнес найбільш інтенсивно розвивається в країнах, які проповідують максимальну свободу відносин на ринку праці – у США, Англії, Канаді, Австрії, Швейцарії. Всі ці країни, які мають максимально лібералізований ринок праці, є "законодавцями моди" у світовому рекрутменті, а місцеві рекрутерські ринки в цих країнах налічують десятки тисяч учасників. Для підбору найкращої кандидатури на керівні посади найчастіше використовуються методи Executive search (Цільовий пошук) [304].

Часто це називають "полювання за головами", тому що пошук ведеться, як правило, серед людей, що успішно працюють на даний час і рідко активно шукають роботу. Грубо кажучи, це "переманювання" кращих працівників в кращі фірми, готових за це заплатити. Безумовно, кадри вирішують все, а кращі кадри потрібно або ретельно і довго шукати, або платити за цю роботу рекрутерам-професіоналам.

Аутсорсинг є скороченням англійського виразу outside-resourced-using, що означає "використання зовнішніх засобів". У літературі з менеджменту аутсорсинг визначається як захід, який полягає у виокремленні з організаційної структури підприємства-матері реалізованих ним функцій і передачі їх для реалізації іншим господарським суб'єктам [305, с. 13]; означає перенесення на зовнішніх постачальників відповідальності за доступність благ та послуг для цього підприємства [306, с. 33]; означає «стратегічне використання зовнішніх засобів для реалізації дій, здійснюваних традиційно власним персоналом, який використовує внутрішні засоби підприємства. Це є управлінська стратегія, яка полягає у виокремленні з організаційної структури певних допоміжних функцій (non-core) і дорученні їх реалізації спеціалізованим, зовнішнім організаціям [307].

Надзвичайно цікавими є найновіші підходи до визначення аутсорсингу, які визначають перспективи розвитку цього явища у майбутньому. Аутсорсинг все частіше ототожнюється із дорученням організації реалізації певного процесу надання послуг, при зазначенні конкретної вигоди, яку надавач доручення має намір отримати, але без надання інструкцій щодо способу виконання окремих завдань, залишаючи ініціативу у цій сфері одержувачу доручення [308, с. 35]. Умовою сучасного аутсорсингу є доручення надання послуг компетенцій прийняття рішень у сфері методів і засобів, використовуваних у реалізації очікуваних ефектів, тому основна мета аутсорсингу полягає у зниженні сукупних витрат, часу виконання замовлення.

Характерною особливістю аутсорсингу є випадковий характер. Однак він може стати одним із найважливіших інструментів оптимізації витрат і необхідним елементом управління складними алгоритмами поставок. Підприємства за умови розроблення продуманої та виваженої виробничої політики, використовуючи аутсорсинг, можуть значно зміцнити власні конкурентні позиції не лише на українському ринку, але й отримати можливість вийти на ринки інших країн світу з високотехнологічною продукцією [309].

Подібним до аутсорсингу є ауттаскінг та аутстаффінг. Ауттаскінг передбачає передачу окремих завдань іншій організації. Основна відмінність даних підходів полягає лише в обсязі завдань, що має виконати інша організація, а саме: при аутсорсингу виконуються великі за обсягом комплексні завдання, а при ауттаскінгу – лише частина завдання, яку раніше виконували окремі працівники підприємства. Аутстаффінг передбачає не виконання яких-небудь видів послуг, а надання виконавцем свого працівника (фрілансера) чи групи працівників замовникові. В даному випадку компанія-виконавець несе відповідальність не за якість наданих працівниками послуг, а взагалі за їх присутність на робочому місці, сумлінність виконання покладених на них функцій [310].

Сьогодні, в умовах постіндустріальної економіки та поширення процесів інтеграції України у світовий ринок, набули суттєвого значення питання стосовно обслуговування бізнесу. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Зазначене, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування вітчизняних підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю підприємства.

Узагальнену інформацію щодо видів послуг стратегічного консалтингу на вітчизняному ринку за предметною ознакою наведено їх у таблиці (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Основні види предметної класифікації стратегічного консалтингу в Україні

Вид консультування	Предмет консультування	Послуга
1	2	3
1. Стратегічне управління та планування	Процес управління розвитком, основними компонентами якого є формування бачення, виявлення цілей і завдань, визначення стратегії, розробка планів розвитку, установа відповідного лідерства.	1.1. Стратегічний аналіз та планування. 1.2. Антикризове управління. 1.3. Управління організаційними змінами. 1.4. Розробка систем управління. 1.5. Управління інфраструктурою
2. Інжиніринг	Процес виробництва, будівництва та експлуатації різних об'єктів у ході консалтингового проекту	2.1. Оцінка технологічних можливостей підприємства. 2.2. Підготовка виробничого процесу. 2.3. Забезпечення процесу

Продовження таблиці 3.15

1	2	3
		виробництва. 2.4. Впровадження нових технологій, нової техніки. 2.5. Виробничий дизайн.
3. Інвестиційно-інноваційний консалтинг	Процес проведення інвестиційно-інноваційної діяльності, яка є умовою розвитку підприємства	3.1. Управління проектами. 3.2. Розробка бізнес-планів, ТЕО. 3.3. Управління фінансовими ризиками. 3.4. Лізинг. 3.5. Аналіз, моніторинг, супровід інвестиційних та інноваційних проектів.
4. IT-консалтинг	Процес автоматизації документообігу на підприємстві та розробка спеціалізованих інформаційних продуктів.	4.1. Автоматизація бізнес-процесів. 4.2. Автоматизоване планування ресурсів підприємства. 4.3. Розробка й супровід спеціалізованого програмного забезпечення. 4.4. Проектування й установки комп'ютерних мереж. 4.5. Установка Web-серверів і розробка Web-сайтів в Інтернеті.
5. Фінансовий консалтинг (Діяльність у сфері бухгалтерського обліку)	Процес управління фінансами в загально-господарському й управлінському обліку підприємства. Бюджетування та застосування бюджетування в управлінні бізнес-процесами	5.1. Аналіз господарської діяльності. 5.2. Постановка та ведення бухгалтерського обліку. 5.3. Податкове планування й оптимізація оподаткування. 5.4. Взаєморозрахунки. 5.5. Бюджетування.
6. HR-консалтинг	Процес підбору й оцінки кадрів в системі управління розвитком підприємства.	6.1. Атестація та оптимізація організаційної структури. 6.2. Розробка стратегії мотивації персоналу. 6.3. Вирішення внутрішніх конфліктів. 6.4. Медіаторство. 6.5. Психологічне консультування

Продовження таблиці 3.15

1	2	3
7.Юридичний консалтинг	Процес здійснення експертизи та юридичного супроводу документів підприємства. документів.	7.1. Розробка відповідних юридичних документів до створення, банкрутства та ліквідації підприємств. 7.2. Експортно-імпортні операції та Offshore. 7.3. Патентознавство й ліцензування. 7.4. Юридична експертиза документів. 7.5. Участь у переговорах (медіаторство)
8.Маркетинговий консалтинг	Процес поширення знань свого власного продукту, споживача, каналів поширення й конкурентів.	8.1. Маркетинг-планування. 8.2. Комплексний аналіз ринку. 8.3. Оптимізація логістики. 8.4. Ціноутворення й цінова політика. 8.5. Пошук ділових партнерів.
9.Навчання	Процес передачі знань менеджерам підприємства для правильного сприйняття інформації та вирішення проблемних ситуацій	9.1. Конференції, семінари та круглі столи. 9.2. Курси і тренінги. 9.3. Ділові ігри та кейс-технології. 9.4.Методологія системного мислення та діяльності. 9.5.Теорія вирішення винахідницьких завдань

Розроблено автором

Крім того виявляється окрема роль консалтингу в модернізації інтелектуально-освітнього простору деяких регіонів нашої держави. Насамперед, це стосується розвитку регіональних ринків консалтингових послуг, до яких залучаються дедалі ширші кола підприємців, результатом чого є формування позитивних стереотипів їхньої співпраці з консалтинговими компаніями. У багатьох регіонах України, передусім тих, що межують з країнами ЄС, з'являються елементи нової культури взаємовідносин міжбізнесом та інтелектуально-освітньою сферою економіки. Таким чином долаються негативні стереотипи, укорінені протягом тривалого історичного періоду, які беруть витoki з твердої переконаності представників ділових кіл

щодо безперспективності залучення науковців до вирішення власних господарських проблем.

Відтак, перспективи активної співпраці з підприємницьким середовищем відкриваються і у наукових установ та навчальних закладів, що розширює потенційну сферу їхнього фінансування. До того ж конкуренція на ринку консалтингових послуг, яка стимулюється консалтинговими фірмами, спонукає вищі навчальні заклади до удосконалення власних освітніх технологій, наближаючи їх до вимог ринку і потреб практики бізнесу, що сприяє поліпшенню стандартів викладання, зростання компетентності професорсько-викладацького складу, і як наслідок, підвищення якості підготовки фахівців.

Консультанти здатні не тільки швидко та якісно вирішувати складні завдання підприємств-замовників та знаходити оптимальні варіанти їх вирішення, а ще і допомагати впроваджувати наукові дослідження і розробки для підвищення рівня їх конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Тому відокремлення стратегічного консалтингу від загального управлінського стане тим суб'єктом інфраструктури на ринку послуг, який перетворить перспективи інноваційного розвитку в реальність.

Дослідження вищенаведеного матеріалу дозволяє зробити висновок, що стратегічному консалтингу притаманні послуги зі стратегічного управління та планування, інжинірингу, інвестиційно-інноваційного консалтингу, ІТ-консалтингу, фінансового консалтингу, HR-консалтингу, юридичного консалтингу, маркетингового консалтингу, послуги з навчання. Запропонований перелік послуг надасть можливість розв'язати низку проблем у сфері інноваційного розвитку підприємств, а також дозволить сформувати для керівників і власників інструмент управління розвитком за допомогою «портфеля компетенцій». Останній, в свою чергу, стосується сфери прийняття управлінських рішень у процесі впровадження інноваційних технологій з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства-замовника та покращення показників результативності його роботи.

1) підвищення рівня конкурентної боротьби на ринку консультаційних послуг спонукає його учасників до постійного самовдосконалення шляхом розробки нових видів консультаційних продуктів, застосування нових інформаційних та комунікаційних технологій, нових видів управлінського впливу, просунутих технологій адміністрування та ринкового впливу;

2) оскільки консалтинговий бізнес є дуже чутливим до змін діючого законодавства, саме інноваційність реакції керівництва визначає швидкість адаптації до таких змін і, як результат – конкурентоспроможність консультаційної компанії на ринку.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано доцільність використання теоретичних аспектів інституціональної архітектури у стратегічному консалтингу, яка буде виступати фундаментальною структурою інститутів як продуктів свідомості людського капіталу, що створюють форми регулювання (традиції, права, норми, санкції) та типи поведінки людини. Впровадження такої системи забезпечить взаємозв'язок цілей між різними рівнями інституціональної системи стратегічного консалтингу для задоволення постулітарних потреб завдяки впровадженню інноваційних технологій.

2. З'ясовано, що консалтингова компанія є активним посередником в стимулюванні інновацій. За цих обставин консалтинг розглядається як важливий елемент інфраструктури в НІС, попит на послуги якого віддзеркалює проблеми в системі управління інноваційним розвитком підприємств, та який здатний налагодити прогалини в економіці України щодо системи управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств.

3. Обґрунтовано, що відсутні чіткі напрями застосування консалтингу у визначенні інноваційної інфраструктури за Законом та законодавчими актами. На авторський погляд, в інноваційній структурі НІС консалтингу повинно відводитися призначення щодо забезпечення процесів впровадження інновацій на всіх стадіях за умов створення рівнів та розширення функціонального їх наповнення.

4. Запропоновано концептуальну модель формування та розвитку інституту консалтингу в структурі НІС України, що забезпечить організацію, управління та регулювання консалтингової діяльності не як окремого інституту, а в дієвій взаємодії з іншими суб'єктами господарювання у процесі здійснення партнерських відносин. Доведено, що для ефективності функціонування інститут консалтингу повинен включати наступні складові: організаційну; техніко-економічну; культуру консультування.

5. Сформовано елементи інституту консалтингу шляхом інституціоналізації, основна роль якої – прийняття окремого нормативно-правового акту Закону України «Про регулювання ринку консалтингових послуг». Це дозволить визначитися з поняттями: «консалтинг» (зокрема і стратегічний консалтинг), «консалтингова діяльність», «підприємство консалтингу», прав та обов'язків, відповідальності консультантів, механізмів забезпечення їх співпраці з суб'єктами діяльності, реалізації інноваційних проектів, аутсорсингу в системі управління інноваційним розвитком, побудови єдиного інформаційного простору та його інфраструктури.

6. Доведено, що формування та розвиток нових підходів до реалізації європейських стандартів ставить на порядок денний завдання створення соціально-орієнтованої країни з інноваційним рівнем розвитку. З цього приводу

проведено дослідження взаємообумовленості і залежності темпів економічного зростання країни та ринку консалтування. За результатами встановлено, що зростання обсягу послуг консалтингового ринку в Україні має пряму залежність від групи факторів, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку в країні та інноваційної активності.

7. У зв'язку з необхідністю впровадженням наукових досягнень та підвищенням інноваційної активності запропоновано види предметної класифікації стратегічного консалтингу в Україні, які включають послуги зі стратегічного управління та планування, інжинірингу, інвестиційно-інноваційного консалтингу, ІТ-консалтингу, фінансового консалтингу, HR-консалтингу, юридичного консалтингу, маркетингового консалтингу, послуги з навчання. Ці послуги допоможуть розв'язати низку проблем у сфері інноваційного розвитку підприємств, а також дозволить сформулювати для керівників і власників інструмент управління розвитком за допомогою «портфеля компетенцій».

РОЗДІЛ 4

СИНТЕЗ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Стратегічний консалтинг в системі управління інноваційним розвитком підприємства з позиції ресурсного підходу

Сьогодні відбувається перехід до економіки, яку характеризують нові технології і методи господарювання. Активізація науково-технічного прогресу та постійні зміни зовнішнього середовища спонукають суб'єктів господарювання до зміни економічних відносин, які супроводжуються постійним пошуком конкурентних переваг. Стає зрозумілим, що конкурентна перевага постіндустріальної економіки – це знання та інформація. Україна не є винятком. На вітчизняному ринку виникає потреба в «новій якості», що виражається в від'єднанні самого підприємства від людей, його складових, і усвідомленні нової самостійної сутності, природа якої криється в розумінні змістовності синергії елементів побудованої структури.

Незважаючи на ситуацію невизначеності та змін зовнішнього середовища, найважливішими цілями існування підприємства залишаються безперервність діяльності і поступальний розвиток, але за умов третьої цілі – отримання економічної вигоди або комерційного ефекту. У таких умовах стратегія є тим інструментом, який визначає виразну і стійку лінію поведінки підприємства на досить тривалому інтервалі. Підприємство, що працює в умовах конкуренції, ставить перед собою, як основне завдання, забезпечення стійкої конкурентної переваги, що є запорукою довгострокового і результативного існування та розвитку.

З цього приводу завдання моніторингу середовища стає необхідною умовою для складання стратегічних планів на основі методологій, аналізу та стратегічного позиціонування. Філософія аналізу навколишнього середовища, конкурентів, прогнозування його зміни і динаміки кон'юнктури, частково втрачає свою актуальність. Тому підприємства переорієнтовуються та все частіше звертають увагу на свій внутрішній потенціал, оцінюють свої сильні та слабкі сторони, ідентифікують здібності, прогнозують свої можливості для розширення свого бізнесу. Це створює умови для моделювання подальшого розвитку підприємства через раціональне використання ресурсів, особливо людських, враховуючи їх компетенції і здібності.

У другому розділі роботи було доведено, що розгляд концептуальних засад ресурсно-орієнтованого підходу до управління є актуальним у консалтинговій діяльності. Дослідження доводять, що застосування провідних розробок з ресурсної парадигми до рівня конкурентоспроможності українських компаній дозволить значною мірою покращити якість їх стратегічного управління та сприяти інноваційному розвитку країни в цілому.

З цього приводу слід проаналізувати концептуальні положення формування інноваційної економіки та еволюцію поглядів стратегічного

управління у постіндустріальному суспільстві. У процесі дослідження потрібно виявити перехід від ресурсної до інноваційної моделі господарювання, що пов'язана з нагромадженням та ефективним використанням інноваційного потенціалу, джерелом якого є людський капітал. На базі аналізу теоретичних аспектів слід сформулювати логіко-структурну схему основних категорій стратегічного консалтингу за ресурсною теорією та провести структурування інтелектуального капіталу консалтингової компанії в системі управління інноваційним розвитком, що надасть змогу розширити інформаційно-аналітичну базу для вирішення питань стратегічного управління та закріпить конкурентний статус компанії.

Теорія постіндустріального суспільства у розвинених країнах базувалася на теоретичних доробках попередніх періодів. Традиційно вважається, що власне термін «постіндустріальне суспільство» вперше було введено у науковий обіг у 1958 р. американським соціологом і юристом Девідом Рісменом [311, с. 363–385]. Вперше поняття «постіндустріалізм» зустрічається у роботі індійського дослідника А. Кумарасвами, який на початку ХХ ст. досліджував проблеми доіндустріального розвитку азійських країн [312]. А. Пенті, відомий теоретик англійського соціалізму, продовжує використовувати цей термін і вводить у науковий обіг поняття «постіндустріальна держава» [313]. Теоретичні засади теорії постіндустріального суспільства досліджувалися в працях професора соціології Колумбійського та Гарвардського університетів Деніелом Беллом. [314]. Видатний вчений у своїй роботі довів, що змін, які відбуваються в американській політичній системі, відбуваються під впливом перетворення машинної технології на інтелектуальну. Ці умови сприяли переходу від індустріальної економіки до постіндустріального суспільства. Вчений зазначав, що базис формування постіндустріальної економіки будуть складати не індустріальні корпорації, а сфера послуг, а основне джерело розвитку – це освіта та науково-дослідні установи. [315, с. 22–35]. У міжнародному плані прогнозувалася актуалізація таких проблем, як подолання розриву між багатими і бідними країнами, інтенсифікації комунікацій, що сприяють оновленню традиційних поглядів і уявлень. У загальному вигляді система «постіндустріалізму» у Д. Белла характеризується п'ятьма ознаками:

- 1) перехід від виробництва товарів до виробництва послуг;
- 2) перевага професійних фахівців і техніків серед працівників;
- 3) фундаментальна роль наукових знань, як основи нововведень в економіці, політиці і соціальній структурі суспільства;
- 4) орієнтація в майбутньому на методи контролю та напрямки розвитку технологій;
- 5) прийняття рішень на засадах нової «інтелектуальної технології».

Ключова роль «інтелектуальної технології» у формуванні постіндустріального суспільства зводиться до того, що :

- інформація перетворюється на об'єкт обміну між різними суб'єктами;
- інформація, привласнена певним суб'єктом, стає інтелектуальною власністю (форми інтелектуальної власності – патент, авторське свідоцтво та ін.);

- інтелектуальна власність може продаватись за кошти (роялті, яка в економіці визначається як рентна плата).

Д. Белл стверджував, що вирішального значення для економічного і соціального життя набувають знання у виробництві, а для характеру трудової діяльності людини набуває становлення нового соціального устрою, заснованого на телекомунікаціях. Вчений вважав, що це спричинить появу єдиного простору, у тому числі економічного: «Кордони між країнами практично повністю зникнуть. Капітал прямує туди, де (за наявності політичної стабільності) є найбільша віддача від інвестицій або додаткової вартості» [316]. Термін «інформаційне суспільство» у Белла – це нова назва для постіндустріального суспільства, термін, який підкреслює основу його соціальної структури – інформацію. Цей термін Белл вводить у своїй праці «Соціальні рамки інформаційного суспільства» [317].

Згідно з дослідженнями науковців [318] провідні країни світу – США, Японія, Німеччина, Великобританія, Швеція, Швейцарія – накопичили певний досвід реалізації стратегій високотехнологічного розвитку економіки, в компаніях цих країн працюють найкращі фахівці, які забезпечують ефективну діяльність на всіх стадіях створення інновацій – від ідеї до її комерціалізації. У цих країнах спостерігається висока концентрація наукових досліджень та розробок, переважає високотехнологічна структура національного виробництва та зосередження найбільших потоків капіталів. Національна економіка саме цих країн усе більше відповідає ознакам високотехнологічної економіки, а університети мають високий рівень конкуренції.

Економіка знань вимагає наближення освіти до потреб постіндустріальної економіки шляхом перетворення її на найважливішу галузь економіки [319, с. 22].

Основним джерелом розвитку в економіці знань є освіта, якій відводиться нова мета – формування системи цінностей на основі інтелектуальних ресурсів як головної складової соціальної сфери. Найефективнішим методом в рамках глобальної економіки стає оптимізація – вдале поєднання різноманітних умов економічної діяльності в різних регіонах планети в рамках єдиного господарського механізму, орієнтованого, замість забезпечення безперервного НТП, на перерозподіл світового доходу. Унаслідок цього формування високих технологій перемістилось зі сфери промислового виробництва у сферу вилучення гео економічних рентних платежів, що дозволяє багатим країнам вилучати надприбуток (як своєрідну ренту) із соціально-економічної неоднорідності світу.

Отже, у постіндустріальній економіці важливого значення набувають наукові знання та інформація, які стають головними двигунами інноваційного розвитку та створюють підґрунтя для формування інтелектуального капіталу підприємств. На початку XXI століття створення високотехнологічної або інноваційної економіки стає новою парадигмою постіндустріального розвитку світового господарства, яка опирається на існуючий досвід щодо посилення інтелектуальної складової як головної рушійної сили. Це дозволяє погодитися з думками вітчизняних вчених, що такі елементи імперативу розвитку як

інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси мають забезпечити конкурентні переваги національної економіки країн в умовах глобалізації (табл. 4.1)

Таблиця 4.1 – Концептуальні положення створення високотехнологічної економіки як нової парадигми постіндустріального розвитку світового господарства [320, с. 84]

Концептуальні складові	Зміст основних положень
1	2
Теоретичні основи формування	Теорія довгих хвиль, теорія вирішення дослідницьких завдань, теорія хаосу, концепція невизначеності розвитку високотехнологічного бізнесу та інші.
Імперативи Розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – зосередитись на створенні талантів, а не на залученні компаній; – розвиток місцевих талантів проти залучення талантів ззовні; – охорона навколишнього середовища і поліпшення якості життя в регіоні; – динамічний розвиток культури та її толерантність; – партнерство в мережах інтеграційного простору.
Принципи формування стратегії розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – принцип глобальної першості; – принцип світової якості та новизни технологій; – принцип фрактальної диференціації високотехнологічного бізнесу; – принцип мінімізації ризиків; – принцип конвергенції форм технологічної інтеграції.
Інституційні основи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – створена міжнародна система сертифікації високотехнологічної продукції; – функціонує глобальна інформаційна мережа накопичення, збереження та надання послуг щодо джерел одержання нових знань та технологій тощо; – формується і вдосконалюється нормативно-правова система міжнародного захисту інтелектуальної власності; – діють міжнародні інституції, які забезпечують функціонування глобальної інноваційної мережної інфраструктури; – утворились глобальні ринки високотехнологічної продукції

Продовження таблиці 4.1

Системи забезпечення розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії інноваційного розвитку країн; – корпоративні стратегії високотехнологічного розвитку; – диверсифікація форм міжнародної технологічної інтеграції; – міжрегіональна кооперація у сфері науково-технологічного обміну; – співпраця держав на рівні міжнародних інституцій з регулювання й управління високими технологіями; – механізми управління міжнародною інноваційною діяльністю; – методи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом мікро-, мезо-, макрорівнів.
-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

У період постіндустріального суспільного розвитку поширеною стає ресурсна теорія в управлінні як підприємством, так і державою. У західній літературі розповсюдженою є думка, що термін «ресурси» використовують для характеристики практично всього, що дозволяє підприємству створювати і реалізовувати стратегії, які сприяють підвищенню його ефективності на відміну від поширеного на пострадянському просторі використання категорії «ресурси» в іншому, більш традиційному значенні — як запаси або джерела певних економічних благ. На думку одного з видатних дослідників ресурсної теорії Д. Дж. Тіса, ресурсами слід вважати «специфічні стосовно фірми активи, які важко, якщо взагалі можна, імітувати» [321, с. 147].

Ключові поняття ресурсної концепції сягають корінням у класичні роботи з економічної теорії прибутку і конкуренції Д. Рікардо та ін. Одним із перших, хто ввів поняття «ключова компетенція» був Ф. Селзник у 1957 році [322]. Заслугує на увагу публікація в 1959 р. праці Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми», в якій зазначається, що неоднорідність ресурсного потенціалу «забезпечує кожній фірмі її унікальність» [323, с. 75]. Широко застосовуваним цей термін став завдяки основоположній роботі «Ключові компетенції корпорацій» К. Прахалада і Г. Хемела лише у 1990 р. [191], а також у працях таких видатних вчених як Дж. Барні, А. Чандлер, К. Ендрюс, Б. Вернерфельта, Р. Гранта, Д. Тіса та ін. [187; 324; 325]. Окремі аспекти ресурсного підходу розглянуті у працях російських: Г.Б. Клейнера, І.Б. Гуркова, В. С. Катькала, В.С. Єфремова та І.А. Ханикова та ін., розгорнутий огляд яких наведено у В.С. Катькало [326] та українських авторів: А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, І.В. Смоліна, Л.Х. Доленка та ін. [327; 328]. За ресурсною концепцією вчені імпліцитно виходили зі спрощених уявлень про те, що підприємства в одній галузі однорідні з точки зору ресурсів і стратегій, тоді як ресурси високомобільні на ринку.

Сьогодні сучасні концепції ресурсної теорії знаходяться в епіцентрі уваги дослідників, а основні її категорії — активи, ресурси, компетенції та організаційні здатності є предметом підвищеного наукового інтересу. Проте, еволюція поглядів щодо сутності стратегічного управління пережила ряд

трансформацій від виникнення фінансових систем до формування компетенцій (табл.4.2).

Таблиця 4.2 – Роль ресурсно-орієнтованого підходу до розвитку стратегічного управління [70; 68]

Характеристики підходу	Розвиток стратегічного управління			
	Фінансове планування	Перспективне планування	Стратегічне планування	Менеджмент компетенцій
Задачі менеджменту	Бюджетування	Прогноз ринку	Реакція на зміни зовнішнього середовища	Створення та утримання ренти від компетенцій
Зовнішнє середовище	Довгострокова стабільність	Збереження існуючих тенденцій	Передбачуваність змін	Зміни динамічні та не визначені
Цілі	Виконання бюджету	Прогноз на базі екстрополяції	Стратегічне бачення	Використання компетенцій для адаптації до змін
Планування	Річне	П'ятирічне	Щорічні коригування	В режимі реального часу
Період	Кінець 50-х років XX ст.	60-і рр.	70-і рр.	90-і рр.

Головний акцент ресурсної концепції складається з того, що властива компаніям неоднорідність може виявитися стійким пріоритетом зв'язку з володінням ними унікальних ресурсів та організаційних здібностей, які з часом дадуть економічну ренту та дозволять встановити конкурентні переваги. За таких умов складаються індивідуальні переваги, які не можливо ні скопіювати, ні підробити. Особливо це стосується внутрішніх організаційних особливостей компанії, що визначаються її управлінськими та культурними процесами (рис. 4.1).

Отже, базою підприємств є їх ресурси, які постійно оцінюються з метою визначення можливостей їх кращого використання та враховуються сильні та слабкі сторони діяльності. За таких умов аналізуються використання у майбутньому стратегії, політики і кроки компанії, акцентується увага на різницях між запланованими та досягнутими результатами. Наслідком цього є визначення сильних сторін та потенційних можливостей у досягненні запланованих цілей, які у межах ресурсного підходу ґрунтуються на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними.



Рисунок 4.1 – Ресурсний підхід до стратегічного аналізу компанії [190; 329]

Отже, базою підприємств є їх ресурси, які постійно оцінюються з метою визначення можливостей їх кращого використання та враховуються сильні та слабкі сторони діяльності. За таких умов аналізуються використання у майбутньому стратегії, політики і кроки компанії, акцентується увага на різницях між запланованими та досягнутими результатами. Наслідком цього є визначення сильних сторін та потенційних можливостей у досягненні запланованих цілей, які у межах ресурсного підходу ґрунтуються на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними.

Однак, сучасний стан економіки розвинених країн характеризується розвитком виробництва в умовах обмежених (в силу їх дорожнечі) матеріальних ресурсів, що провокує зростаючий рівень конкуренції. Це обумовлює перехід від ресурсної до інноваційної моделі господарювання, яка, передусім, пов'язана з нагромадженням та ефективним використанням інноваційного потенціалу.

На думку Л.Г. Мельника, «інноваційний потенціал – сукупність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, які може використати дана система для реалізації пілотних проектів, тобто таких, які спрямовані на виробництво нових видів продукції» [330, с. 122]. В. Гусєв також визначає його як «сукупність різних видів коштів, механізмів і ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші види ресурсів, у тому числі людський капітал, які необхідні

для здійснення інноваційної діяльності» [331, с. 24]. Як єдність ресурсів інноваційної діяльності й здатності сприймати і впроваджувати інновації визначає інноваційний потенціал Г.М. Гузенко: «Інноваційний потенціал економіки – це сукупність чинників інноваційного економічного розвитку: ресурсних – ресурсний потенціал; результативних, пов'язаних з реалізацією наявних можливостей здійснення сучасного інноваційного процесу; внутрішніх – здатність економічної системи сприймати і впроваджувати інновації» [332, с. 31].

В узагальненому вигляді між ресурсами і потенціалом існує принципова різниця, яка полягає в тому, що "ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства, суспільства загалом невіддільний від суб'єкта діяльності" [333, с. 94]. Таке ставлення до потенціалу, як економічної категорії, дозволяє чітко визначити джерело, яким виступає суспільство та людський капітал як носій певних професійних знань і морально-психологічних якостей так необхідних для реалізації успішного інноваційного впливу на природні ресурси, фінансові потоки та виробничі потужності.

Саме поняття «людський капітал» увійшло в науку на початку 60-х років ХХ століття. Родоначальниками стали економісти Чиказької школи Г.С. Беккер та Т.В. Шульц. Розробивши концепцію людського капіталу, вони довели, що саме людський капітал, а не матеріальні засоби виробництва є визначальним фактором досягнення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки. Спеціальна підготовка працівників формує конкурентні переваги фірми, характерні і значущі особливості її продукції і поведінки на ринках, в кінцевому підсумку, її ноу-хау, імідж і бренд. У спеціальній підготовці зацікавлені в першу чергу самі фірми і корпорації, і вони її фінансують [334]. Розглянемо дефініцію людський капітал з позиції трьох рівнів [335, с. 93].

– *на особистісному рівні* людським капіталом називаються знання та навички, які людина набула шляхом здобуття освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому свої природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. [336] В даних обставинах знання та навички людського капіталу можна сприймати як особисту власність, яка у процесі затребуваності буде приносити доходи. У такому випадку людський капітал отримав назву особистий;

– *на мікроекономічному рівні* людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу. [337] В даних обставинах виявляється взаємозв'язок рівень прибутку підприємства від ефективної організації праці та розвитку персоналу. Встановлені особливості людського капіталу на мікрорівні дозволяють порівнювати його виробничого капіталу;

– *на макроекономічному рівні* людський капітал включає накопичені вкладення в такі галузі діяльності, як освіта, професійна підготовка та перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо, є

суттєвою частиною національного багатства країни. Цей рівень включає всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян держави. [338]

Можна погодитися з думкою науковців щодо структури людського капіталу, яка включає його класифікацію і поділ на види, що дозволить розкрити сутність даного поняття на теоретичному рівні, а на практичному – забезпечити можливості державного регулювання його розвитку. Пропонується до існуючих характеристик людського капіталу додати на індивідуальному рівні – наукові знання, стратегічне мислення та здатність до впровадження інновацій, на рівні підприємства – корпоративну культуру та саморозвиток працівників в команді (підрозділі), на національному рівні – соціальний розвиток доповнити інноваційним (рис.4.2).



Рисунок 4.2 – Класифікація людського капіталу за рівнями використання та структура його видів (доопрацьовано автором за джерелом [339, с. 93])

Системна ефективність діяльності підприємства визначається дієвістю засобів задоволення потреб різних груп стейкхолдерів. Такими засобами виступають різні форми і складові вартості: авансована, додаткова, споживча, мінова. Теорії вартості по-різному описують джерела її виникнення та способи визначення, проте майже однотайно сходяться в одному: вартість пов'язана з діяльністю людини. Класична дилема: скільки коштує необроблена земля? З точки зору трудової вартості – нічого, оскільки немає витрат, завдяки яким

можна визначити вартість. З іншої точки зору, якщо на цю землю є попит і пропозиція, то вартість виникає водночас можна помітити, що: попит виникає, коли існує потреба у використанні будь-чого в будь-якому вигляді життєдіяльності людини; будь-який природний фактор – потенційне джерело витрат людської енергії, фізичної чи духовної [340; 341].

В економічних відносинах результатом діяльності є продукт, який відображається за допомогою вартості – економічної міри корисності та ресурсоемності результату. У виробничих відносинах вартість слугує засобом організації праці людського капіталу. Згідно з законом вартості, виробництво та обмін товарами повинні здійснюватися на співмірній еквівалентній основі, тобто відповідно до суспільно необхідних витрат живої і матеріалізованої праці, корисності та доступності товару. Однак, у будь-якому випадку процес праці неможливий без людського капіталу, який витрачає свої знання, уміння для виробництва товарів або послуг. На рівні підприємства взаємообумовленість понять, пов'язаних з діяльністю людського капіталу та його потенціалу І.В. Гонтарєва представила у вигляді схеми, яку представлено на рисунку 4.3.

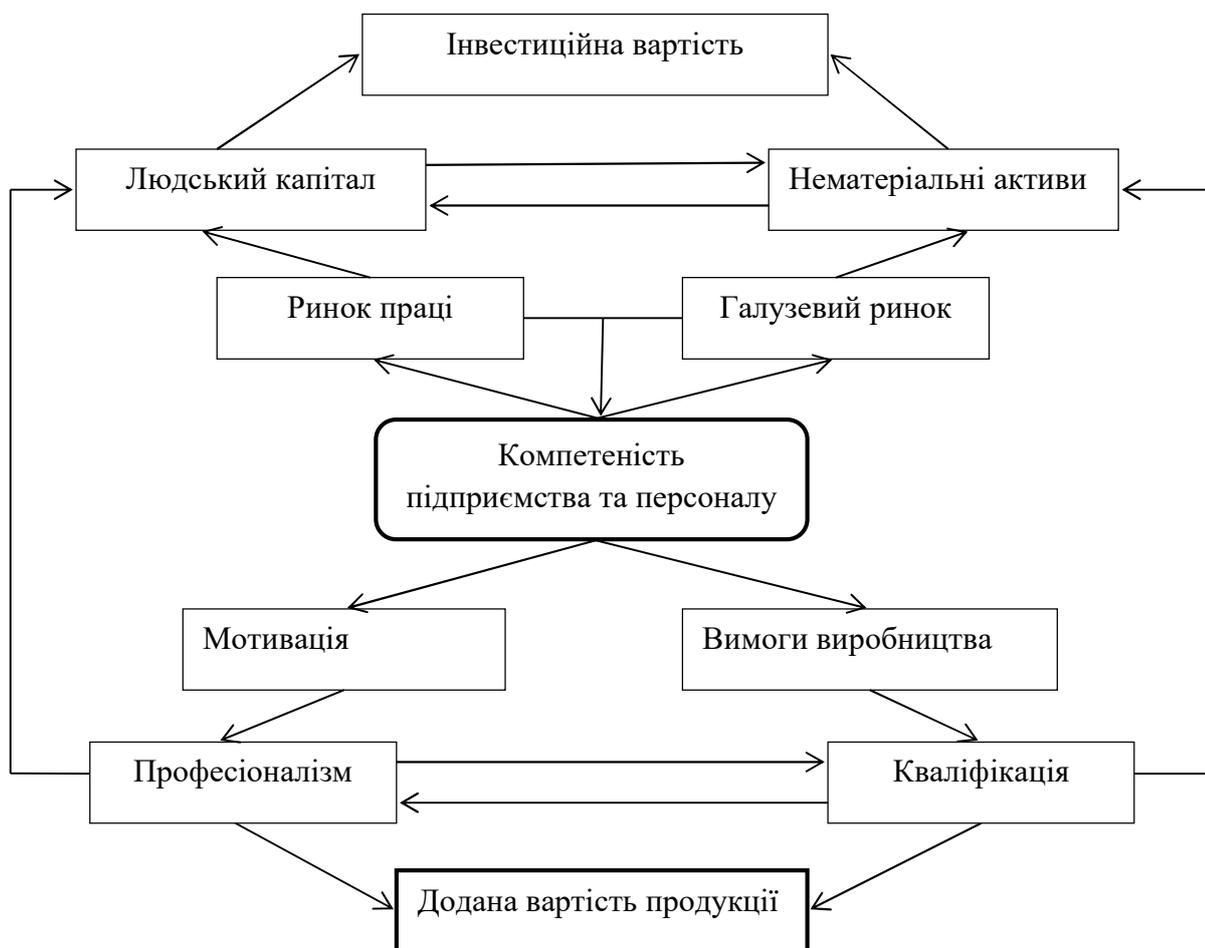


Рисунок 4.3 – Співвідношення компетентності, людського капіталу, нематеріальних активів, професіоналізму та кваліфікації [342]

Отже, наведений матеріал наводить на думку, що у процесі діяльності підприємства або компанії людським капіталом використовуються матеріальні та нематеріальні ресурси, які формуються у кінцевому результаті – продукт або послуга, що в подальшому слугує для задоволення різноманітних і постійно зростаючих потреб індивіда, колективу, суспільства. У процесі дослідження питань щодо характеристик людського капіталу було з'ясовано, що існує взаємозв'язок між рівнем прибутку підприємства та ефективності організації праці та розвитку його робітників. Але у даному випадку окрім людського капіталу величина доходу підприємства пов'язана ще із раціональним використанням як матеріальних так і нематеріальних ресурсів.

З цього приводу, актуальним завданням сучасного управління стратегічного консалтингу є формування конкурентоздатного інноваційного потенціалу через взаємовідношення інтелектуальних, інформаційних та фінансових ресурсів, які людський капітал у процесі функціонування перетворює в ренти (додаткові доходи).

Початкове поняття «рента» визначали як плату за використання будь-якого ресурсу, але поступово рентою стали називати будь-який дохід, що породжується ексклюзивним правом на володіння та використання певного активу. Рента як особливий вид фіксованого нетрудового доходу отримується власником обмежених ресурсів чи права в результаті їх експлуатації, що не пов'язує її з будь-якою формою підприємницької діяльності. Вона виступає економічною формою реалізації права власності у її чистому вигляді [343].

У процесі рентних відносин вчені виділяють наступні види ренти з урахуванням їх ресурсних джерел:

1) Природна рента – це додатковий прибуток, який утворюється в процесі використання природних ресурсів. Її різновидів стільки, скільки видів обмежених природних ресурсів використовується у процесі відтворення – земельна, гірнична, водна, лісова, промислова, транспортна, будівельна (міська), рекреаційно-туристична, аеротранспортна, екологічна рента тощо [344].

2) Неприродна (економічна) рента – це додатковий дохід, отриманий без підприємницьких зусиль та витрат праці, що виникає у результаті використання тих ресурсів, які не належать до природних багатств (природних ресурсів) – фінансових, інтелектуальних та адміністративних (владних) ресурсів. Використання фінансових ресурсів дає можливість отримати наступні види ренти: фінансову, монополістичну, торговельну, спекулятивну, виробничу, майнову, даровану (дарчу), експортно-імпортну, історико-культурну, „гонорарну” тощо.

Ще розрізняють поняття рикардіанської та шумпетеріанської ренти. Визначенню рикардіанської ренти, як додаткового доходу від володіння рідкісними ресурсами, поклали початок роботи Д. Рікардо. Доведено, що рикардіанська рента – це додаткова економічна вигода, яку отримує власник ресурсу як результат більш продуктивного (кращого) його використання у порівнянні з конкурентами. До ресурсів, що здатні генерувати рикардіанські ренти, відносять активи (матеріальні, нематеріальні та фінансові тощо).

Розквіт постіндустріального суспільства з орієнтацією на інноваційний розвиток дало підстави до відокремлення інтелектуальних ресурсів (компетенції, організаційні здатності) в структурі ресурсної концепції, що призвело до появи шумпетеріанської ренти – додаткової економічної вигоди (премії інноватора) від створення нових комбінацій ресурсів в системі стратегічного управління. Це провокує проведення ефективного процесу управління внутрішнім ресурсним потенціалом (інтелектуальними ресурсами) для обґрунтування збалансованих джерел стійких конкурентних переваг.

Дохід, який отримується у процесі володіння інтелектуальними ресурсами в складі ресурсної концепції, сприймається як додатковий дохід від монополії на володіння. Цей дохід визначають різновидом ренти, але не з підприємницької діяльності, а з інтелектуальної. Цей дохід визначають різновидом ренти, але не з підприємницької діяльності, а з інтелектуальної. У загальному вигляді, інтелектуальна праця розглядається вченим як результат творчої діяльності робітників підприємства (вчених, винахідників, менеджерів, підприємців, інженерів), які мають право претендувати на його основну частину у вигляді заробітної плати та інших стимулів. В даних умовах дохід від інтелектуальної праці є дієвим стимулом для проведення інноваційної активності. Отже, формування ренти від використання інтелектуальних ресурсів можливе лише за умови високого рівня здібностей до певного виду інтелектуальної праці, що дозволить впроваджувати інноваційні технології, розширювати бази об'єктів та інвестувати в інвестиційний капітал. [344; 345]

Економічне призначення ресурсів полягає у їх залученні в господарську діяльність підприємства як факторів виробництва(засобів праці і предметів праці), що функціонують у вигляді активів. До активів відносять ресурси, які контролюються підприємством, а також використання яких забезпечить надходження економічних вигід у майбутньому. Формування активів відбувається лише в результаті інвестування відповідних ресурсів у їх створення або придбання. Активи є традиційно бухгалтерською категорією, що обмежує її застосування в розширеному за змістом економічному дослідженні ресурсів як джерел формування конкурентних переваг підприємства, оскільки не всі ресурси можуть бути визнані активами, але водночас, вони можуть сприяти формуванню конкурентних переваг, оскільки використовуються у ланцюгу створення цінності продуктів(послуг).

За своєю природою активи становлять статичну частину ресурсів підприємства, якими воно вже володіє, управляє та розпоряджається. Однак, самі по собі активи не є продуктивними, а відображають швидше вартісну характеристику матеріально-технічної бази підприємства як результату минулих подій. Натомість, залучення активів та інших ресурсів інтелектуального характеру у систему бізнес-процесів підприємства дозволяє сформувати сучасні «ресурсні похідні» – компетенції, організаційні здатності та організаційні рутини, які становлять динамічну складову ресурсів.

Проведене дослідження в межах ресурсної концепції дозволяє сформувати логіко-структурну схему ресурсів консалтингової компанії. З однієї сторони, консалтингова компанія має матеріальні та фінансові ресурси, які є статичним

ресурсами та джерелами рикардіанської ренти. Під час управління консалтинговою компанією виникає проблема збалансування поточної ефективності (рентабельності) діяльності і створення потенціалу довгострокового функціонування, які вступають у свою внутрішню суперечність. У цьому випадку, перетворення матеріальних та фінансових ресурсів у конкурентні переваги з подальшою їх капіталізацією, стало домінуючою парадигмою управління підприємством, відносно концепції максимізації прибутковості, створення цінності як вартості бізнесу. З іншої сторони, консалтингова компанія є джерелом інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які пов'язані з появою нових видів нематеріальних в межах ресурсної концепції нового напрямку – концепції управління знаннями. Головним двигуном нематеріальних ресурсів консалтингової компанії є людський капітал, що ефективно управляє компанією за окремими бізнес-процесами та який за окремим складом компетенцій, здатностей й рутин створює шумпетеріанські ренти. За таких умов генеруються нові цінності, які розглядаються як конкурентні переваги.

Отже, процес створення цінностей консалтинговою компанією не є окремим за вартістю та компетенціями (знаннями), він визначається як взаємопов'язаний процес. Обидві цінності є актуальними в системі управління інноваційним розвитком як самої консалтингової компанії так і підприємства-замовника її послуг (рис.4.4).



Рисунок 4.4 – Логіко-структурна схема ресурсів консалтингової компанії за ресурсною теорією (побудовано автором за джерелом [346])

В умовах високої конкуренції діяльність стратегічного консалтингу не можлива без активної спрямованості своїх структур на інноваційно-інтелектуальну діяльність. У зв'язку з цим постає питання сутності інтелектуального капіталу консалтингової компанії, який є обов'язковою складовою економічної політики, яка реалізується через організаційно-економічний механізм управління. Дане поняття іноді ототожнюють з людським капіталом, людськими ресурсами, інтелектуальною власністю, інтелектуальними активами. За словами С. Казевіч [347], елементи всіх концепцій інтелектуального капіталу можуть бути знайдені в публікації Дж. Ріка (1834 рік) під назвою "Соціологічна теорія капіталу» [348, с.65]. Е. Чемберлін, теж вивчав вплив ресурсів категорії інтелектуального капіталу, що знаходяться у власності компанії, на конкурентоспроможність і прибуток підприємства [349, с.220–232]. Більшість фахівців розглядають інтелектуальний капітал навіть в ще більш ширшому значенні. Прикладом може бути Дж. Фітценц, який стверджує, що інтелектуальний капітал є «інтелектуальною власністю» компанії і складає ланцюг процесів пов'язаних з мережею різних видів відносин і людського капіталу [350, с.23].

З іншого боку, він називає здатність фірми отримувати прибуток від власного інтелектуального капіталу. Це пояснення також визначає інтелектуальний капітал як відносини між працівником, їхнім оточенням і структурою, в якій вони працюють. Такої ж думки дотримується і Б. Леонт'єв, розуміючи під інтелектуальним капіталом вартість сукупності наявних у підприємства інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні й придбані інтелектуальні здібності й навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами [351].

І-С. Чін визначає інтелектуальний капітал, як важливий ресурс, який потрібен організації задля досягнення постійного позитивного розвитку і отримання конкурентних переваг. Також вчений вивчав зв'язки між зазначеною категорією та управлінням людськими ресурсами, як необхідним елементом у досягненні поставленої мети [352]. З точки зору вчених В.Н. Гавви та Е.А. Божко людський капітал – «...це не тільки зібрана разом і навчена робоча сила, а й гарний творчий менеджмент, контракти з видатними фахівцями в тій сфері, до якої відноситься бізнес [353, с. 144].

Найбільш повно та лаконічно розкрито зміст поняття «інтелектуальний потенціал» Л. Едвінсоном у науковій праці «Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях» як особливе поєднання людського капіталу (реальні і потенційні інтелектуальні здібності, а також практичні навички працівників компанії) і структурного капіталу (складові капіталу компанії, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди і ІТ-системи). Це здатність трансформувати знання і нематеріальні активи у фактори, які створюють багатство (і відповідну вартість) за рахунок особливого ефекту від «примноження» людського капіталу на структурний. [354, с.9]

За наведеними обставинами А. Брукінг пропонує поділ, згідно якого інтелектуальний капітал поділяють на компоненти: 1) ринкові активи, 2) інтелектуальну власність, 3) людські активи, 4) інфраструктурні активи. Ринкові

активи – це потенціал, який забезпечують нематеріальні активи, пов’язані з ринковими операціями (торгові марки, лояльність до них покупців, канали розподілу, повторні угоди). Людські активи – сукупність колективних знань працівників фірми, їх творчих здібностей, вміння вирішувати проблеми, управлінські та підприємницькі якості, поведінка, стійкість до стресів. Інтелектуальна власність як актив є узаконеним інструментом для захисту різноманітних корпоративних активів (ноу-хау, патенти, авторські права, виробничі секрети тощо). Інфраструктурні активи – це технології, методи і процеси, які дають можливість підприємству займатися господарською діяльністю (корпоративна культура, методи оцінювання ризику, фінансова структура, бази даних) [355, с. 31–193].

Можна погодитися з думкою науковців відносно компонентів інтелектуального капіталу та запропонувати інтелектуальний капітал консалтингової компанії поділити на наступні складові:

1) людський капітал – сукупність знань (наукових і практичних), професійних навичок, творчих здібностей, а також спроможність власників та консультантів відповідати вимогам і задачам компанії;

2) структурний капітал – сукупність авторських прав, патенти, товарні знаки, інноваційні методи та процеси управління, інформаційне забезпечення, організаційна структура, які забезпечують продуктивність консультантів та діяльність компанії;

3) споживчий капітал – бренд, репутація, стратегічні зв’язки, договори, ринки збуту консалтингових послуг, що дозволить задовольняти запити підприємств-замовників.

Структуризація інтелектуального капіталу консалтингової компанії наведено на рисунку 4.5.

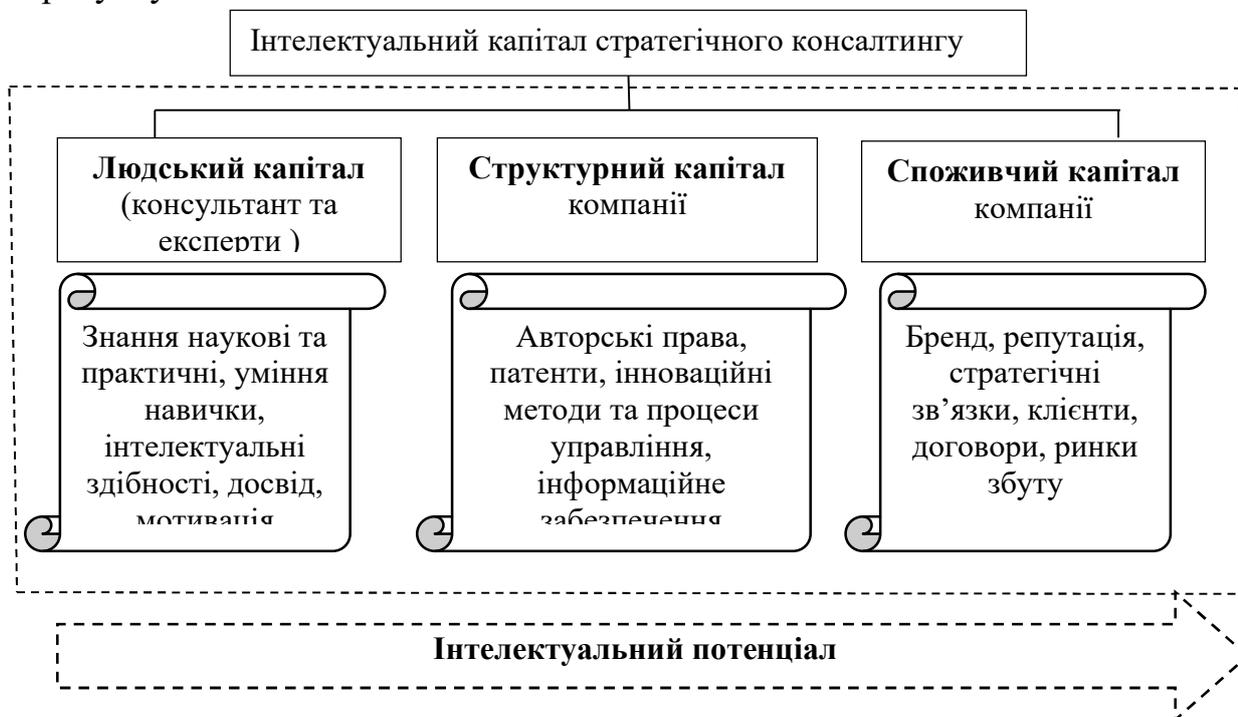


Рисунок 4.5 – Структуризація інтелектуального капіталу консалтингової компанії (побудовано автором за джерелами [356, с. 134], [357, с. 134])

Сформована позиція інтелектуального капіталу стратегічного консалтингу за логіко-структурною схемою її ресурсів, дозволить у майбутньому реалізовувати стратегії інноваційного розвитку та підвищити західні бар'єри на ринку послуг. Забезпеченням таких дій реалізується завдяки унікальним знанням консультантів, яких потрібно заохочувати та стимулювати, постійно розвивати з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Отже, враховуючи вищенаведене, автором представлена розгорнута структура нематеріальних ресурсів стратегічного консалтингу у вигляді інтелектуального капіталу, який є основою формування інтелектуального потенціалу компанії. Тобто, кожен працівник консалтингової компанії є носієм індивідуальних та унікальних ресурсів, завдяки яким приймає активну участь у створенні цінності компанії за окремими бізнес-процесами.

Структуризація інтелектуального капіталу консалтингової компанії водночас демонструє привабливість таких складових як ефективність системи корпоративного управління, що оцінюється механізмом вартісної характеристики його неосяжного (інформаційно-інтелектуального) ресурсу. А також матеріально-речових об'єктів, коли оцінювати їх вплив на потенціал консалтингової компанії, враховуючи постулати ресурсної концепції, можливо з позиції наявних активів без урахування їхньої продуктивності та синергетичної сили, яка виникає внаслідок взаємодії різних складових економічних ресурсів.

Поняття інтелектуального капіталу є взаємопов'язаним з інтелектуальним потенціалом. У роботах таких вітчизняних вчених як Городянська Л.В. [358], .Краснокутська Н.С. [319], Мойсеєнко І.П. [359; 360; 361; 362] інтелектуальний потенціал розглядається як економічна система, що відображає сукупність зв'язків і відношень між елементами інтелектуального капіталу (персонал, ринкові активи, структурні активи, інтелектуальна власність), які встановлюються в процесі проектування, виготовлення, реалізації та споживання продукту й управління цими процесами. Сутність інтелектуального потенціалу відображається як можливість системи інтелектуальних ресурсів (як елементів інтелектуального капіталу) формувати такі управлінські компетенції, які на основі вибраних бізнес-процесів забезпечують досягнення визначених стратегій підприємства. [363]

У подальшому дослідженні за допомогою інтелектуального потенціалу можлива розробка критеріїв вимірювання інтелектуального капіталу працівників консалтингової компанії (людський капітал) та показники самої компанії (структурний і споживчий капітал) та показників самої компанії (структурний і споживчий капітал), що дозволить одержати комплексну оцінку конкурентоспроможності компанії. Це дасть можливість якісно та кількісно виразити ключові компетенції через «портфель компетенцій», оцінити конкурентні переваги консалтингової компанії і сконцентрувати фінансові ресурси, необхідні для їх посилення.

Отже, перегляд джерел існування сприяв виникненню теорії управління ресурсами та фокусуванням ресурсного підходу в системі стратегічного управління інноваційним розвитком, за яким зростання консалтингової компанії відбувається на основі, по-перше, внутрішніх матеріальних й фінансових ресурсів, по-друге, інтелектуальних та інформаційних як унікальних конкурентних ресурсів, що в

майбутньому забезпечить стійкі конкурентні переваги у вигляді інтелектуального капіталу. Завдяки ресурсному забезпеченню консалтингової компанії спростовується шлях визначення зони толерантності, тобто області ефективної діяльності в процесі використання її стратегічних ресурсів, перебуваючи в якій, компанія зможе задовольнити інтереси всіх зацікавлених груп стейкхолдерів. Однак, динамічне зовнішнє середовище, в якому опинилися консалтингові компанії за умов відсутності державного регулювання, підштовхує до постійного пошуку інструментів, які б призводили до гармонійного та збалансованого існування, а в майбутньому підвищували рівень їх конкурентоспроможності.

Таким чином, ресурсна концепція виявилася затребуваною в силу встановлених обставин та дає пояснення необхідності використання нового погляду на діяльність стратегічного консалтингу:

- поняття конкурентної переваги в теорії стратегічного управління, за яким компанія реалізує таку стратегію у процесі отримання прибутків, основою якої є індивідуальний та унікальний набір ресурсів, які продукують цінності;

- нового напрямку – концепції управління знаннями, які є важливим ресурсом компанії, роль якого особливо зростає в умовах становлення сучасної інтелектуальної економіки та розвитку людського капіталу.

Враховуючи наведене автором запропоновано подальше дослідження актуальних напрямів ресурсної концепції в діяльності стратегічного консалтингу. У цьому контексті за першим напрямом – ресурсно-орієнтованого управління зміст стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком буде висвітлювати цінності з позицій конкурентних переваг (інтелектуальні та інформаційні ресурси), а за другим – вартісно-орієнтованим – цінності як вартість (фінансові та матеріальні ресурси).

4.2 Методологічні аспекти вартісно-орієнтованого та ресурсно-орієнтованого підходів до управління в стратегічному консалтингу з позиції цінності

Науково-методологічні засади ресурсної концепції з позиції цінності включають три етапи. Перший етап — виникнення і розвиток так званої класичної ресурсної концепції — пов'язують з Дж. Барні, який власне пояснив природу стійкої конкурентної переваги на ресурсній основі та сформулював вимоги до ресурсів, які її визначають, назвавши їх «VRIO- якостями»: цінність (Value), що полягає в володінні ресурсами, які дозволяють підтримувати високу ефективність діяльності; рідкісність (Rarity), оскільки ресурси виступають як переваги; неможливість копіювання ресурсів (Imitability); організованість (Organization) у значенні «вмотивованості» ресурсів у механізм діяльності підприємства. [364] Другий етап пов'язаний із виникненням концепцій ключових компетенцій та динамічних організаційних здатностей, які суттєво розширили трактування ресурсів як економічної категорії за рахунок додавання елементів внутрішнього походження, що значно модифікують зміст цього поняття — організаційні здатності, компетенції, рутини [365].

У процесі проведення дослідження було встановлено, що консультант як людський капітал, згідно з теорією конкуренції допомагає замовнику знайти (з урахуванням особливостей ведення бізнесу), стійкі конкурентні переваги, які є не тільки носієм доданої вартості, а й ще – доданої цінності. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентні переваги і як причину, і як результат. У випадку, коли складається проблемна ситуація на підприємстві, виникає необхідність перегляду його позиції на ринку. Тоді конкурентні переваги є причиною. У зв'язку з пошуком нових можливостей та з метою швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища конкурентні переваги отримують нові риси, які у процесі діяльності створюють вартість. За таких умов конкурентні переваги перетворюються на результат та є джерелом цінності.

З цього приводу потрібно більш глибоко дослідити поняття «цінність» за концептуальними підходами у межах ресурсної концепції, прослідкувавши механізм формування доданої цінності з точки зору створення вартості та індивідуального набору конкурентних переваг на засадах ефективного управління інтелектуальними ресурсами як капіталом.

Цінність є одним з основних предметів дослідження різних галузей науки, а саме філософії (аксіології), політичної економії, економіки підприємств та менеджменту (фінансового, стратегічного). Відповідно, історичний шлях розвитку теорії цінності в світовій науці має такий вигляд: від домінування витратно-факторних моделей у рамках класичної парадигми – через наукову маржинальну революцію – до теоретичного синтезу обох наукових традицій у межах неокласичної парадигми [366].

Сьогодні трактування категорії "цінність" враховує вимоги ринкових відносин і базується на перспективному прогнозуванні інноваційного розвитку. В економічній науковій літературі деякі вчені ототожнюють терміни цінність та вартість, а на думку інших, цінність і вартість — це не синоніми, а протилежності, невід'ємна пара, як світло і тінь [367]. На рисунку 4.6 представлено трактування економічної сутності дефініцій «цінність» і «вартість».

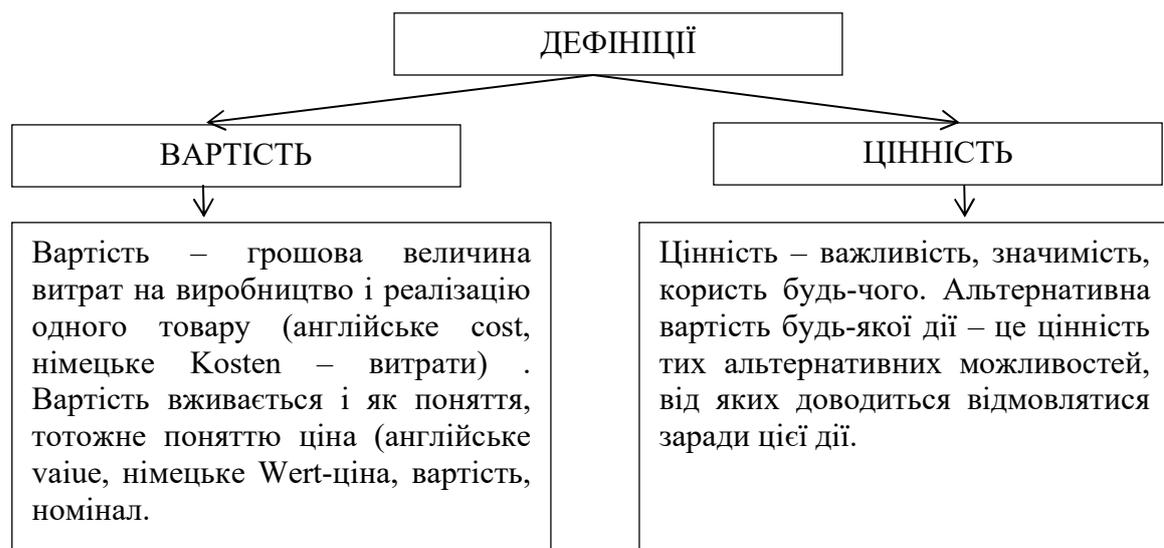


Рисунок 4.6 – Трактування економічної сутності дефініцій «вартість» та «цінність» [368]

Л.Д. Ревуцький акцентує увагу на тому, що економічна цінність є невід'ємною властивістю натуральноречового, зокрема фізичного і промислового, а також фінансового капіталу, що характеризується доцільністю, корисністю та вигідністю його використання з того чи іншого призначення [369]. Фундаментальна загальна економічна цінність підприємства визначається величиною його річного загального економічного потенціалу в грошовому вираженні. Загальний економічний потенціал підприємства характеризує потенційний річний обсяг виробленої ним доданої вартості (умовно чистої продукції) — елемента валового внутрішнього продукту країни [370]. В.П. Паламарчук зазначає, що коли говорять про цінності підприємства, то зазвичай мають на увазі цінність бізнесу його власників. У більш широкому сенсі слова, цінність підприємства як соціального інституту — це цінність створювана підприємством для всіх його учасників. Тому для того, щоб підприємством генерувалася цінність для власників, перш за все, повинні стійко отримувати свою додану цінність всі інші учасники підприємства: споживачі; постачальники; працівники; держава; кредитори [367].

Можна погодитись з поглядами вищезазначених вчених, що створення цінності повинно стати одним з головних орієнтирів стратегічного менеджменту будь-якої компанії, оскільки це сприятиме збільшенню цінності діючого суб'єкта господарювання. Тому цінність компанії є вартісним показником, який характеризує очікування майбутнього компанії при сформованих у даний момент умовах, місці, яке займає компанія на ринку, інформації про компанію, якою володіють інвестори.

Системи управління, орієнтовані на збільшення цінності фірми, набули значного поширення у світовій практиці. У США корпорації приділяють увагу таким системам, починаючи з 1980-х років, в Європі — з 1990-х. Менеджери великих корпорацій все частіше використовують для оцінки поточної ефективності корпорацій в цілому та їх підрозділів, нові показники. У них поєднуються поточні вимірники, що відображають результати роботи фірми за рік (півроку, квартал), зі встановленими фінансовою теорією індикаторами максимізації цінності для акціонерів (shareholder value maximisation, SVM). За допомогою такого єдиного критерію будь-які управлінські рішення (інвестиційні, фінансові, інші) можна оцінювати виходячи з того, на скільки вони збільшують цінність фірми. Зокрема, деякі корпорації стали включати в свої річні звіти такі показники, як економічна додана вартість (цінність), віддача інвестицій, розрахована за допомогою грошових потоків, та ряд інших [368]. В економічній думці відомі показники ефективності управління вартістю підприємства розглядалися протягом тривалого періоду (табл. 4.3).

У даний час все більш популярними інструментами стратегічного планування є система збалансованих показників (BSC) та вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management, VBM), який часто визначають як цілісно-орієнтоване управління. Система збалансованих показників, розроблена Інститутом Нолана Нортена під керівництвом Дейвіда Нортена [371] розглядає ефективність діяльності компанії за чотирма взаємозалежними складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-

процесів, навчання і розвитку. Однак дуже велике число показників системи і відсутність єдиного інтегрального показника ефективності ускладнює практичне використання збалансованої системи показників на підприємствах України.

Таблиця 4.3 – Еволюція показників ефективності управління вартістю

Термін	Найменування
20-ті роки ХХ століття	1. Модель Дюпона. 2. Рентабельність інвестицій (ROI).
70-іт роки ХХ століття	1. Рентабельність власного капіталу (ROE). 2. Рентабельність активів (ROA).
80-ті роки ХХ століття	1. Рентабельність чистих активів (RONA). 2. Метод дисконтованого грошового потоку (DCF).
80-ті роки ХХ століття	1. Економічна додана вартість (EVA). 2. Система збалансованих показників.
90-ті роки ХХ століття	1. Економічна додана вартість (EVA). 2. Система збалансованих показників.

Показник вартісно-орієнтованого управління був застосований у 1994 р. видатним вченим Д. Мактагардом у книзі «Імператив вартості» [372], в якій автор довів першооснову грошових потоків в управлінні вартістю компанії.

А. Раппорт, автор роботи «Створення вартості для акціонерів» [373] та Б. Стюарт «В пошуках вартості» [374] є засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління. За поглядами видатних вчених, у процесі реалізації вартісно-орієнтованого підходу відбувається зміна стратегічних та оперативних цілей, методів оцінки діяльності, а, головне, переосмислюється роль менеджерів, які прагнуть збільшити вартість компанії. А. Раппорт та Б. Стюарт визначають вартісно-орієнтоване управління як цілісну систему управління, яка містить такі елементи:

1. «Оцінювання» – включає вибір методів оцінки вартості для акціонерів та відстеження процесу створення нової вартості.

2. «Стратегія» – встановлює шляхи, за допомогою яких буде досягнена основна ціль – зростання вартості для акціонерів підприємства.

3. «Фінанси» – виділяють основні фактори, які впливають на діяльність підприємства в цілому та його окремих підрозділів.

4. «Корпоративне управління» – націлене на збалансування інтересів акціонерів та менеджерів, розробку системи мотивації менеджерів та співробітників.

Г. Арнольд визначає такі основні елементи вартісно-орієнтованого управління:

1. Збільшення добробуту акціонерів у довгостроковому періоді.

2. Нова вартість для акціонерів створюється лише тоді, коли величина прибутку перевищує витрати на капітал.

3. Система матеріального заохочення повинна базуватися на внутрішніх показниках, які використовуються для оцінки поточної діяльності підприємства

та надання менеджерам інформації про досягнення головної стратегічної цілі – зростання вартості бізнесу. Зовнішні показники необхідно використовувати для оцінки потенціалу підприємства, створювати вартість у довгостроковій перспективі [375]. На противагу викладеним вище трактуванням щодо сильних сторін концепції VBM, вчених було відокремлені її слабкості: по-перше, важко оцінити об'єктивно вартість бізнесу; по-друге, відсутність умов існування досконалого та інформаційно-ефективного фінансового ринку призводять до неточності у визначенні ринкових цін акцій, які відображають вартість акціонерного капіталу; по-третє, механізми, що пов'язують добробут менеджерів із ринковою вартістю організації не завжди ефективні, оскільки менеджери можуть маніпулювати інформацією; по-четверте, власники не завжди зацікавлені в підвищенні вартості бізнесу, оскільки економічні цілі деяких власників можуть бути обмежені лише поточним споживанням, а не збільшенням вартості в довгостроковій перспективі; по-п'яте, рішення, що підвищують вартість бізнесу, не завжди є суспільно ефективними. Бажаючи збільшити прибуток, організації можуть прагнути до монопольної влади над ринком, зниження податкових платежів, що не відповідає суспільним інтересам [376]. Подібну думку висловлює І. Смолін: "... критерій максимізації діяльності організації, навіть з позиції лише однієї групи членів організації, не можна визнати коректним" Інші критики концепції VBM зазначають, що один, навіть інтегрований показник вартості нездатний відображати все різноманіття діяльності організацій і стратегій управління, оскільки фінансові показники є наслідком реалізації певних управлінських дій. [377; 378]. Інші критики концепції VBM зазначають, що один, навіть інтегрований показник вартості нездатний відображати все різноманіття діяльності організацій і стратегій управління, оскільки фінансові показники є наслідком реалізації певних управлінських дій.

Метою вартісно-орієнтованого управління є створення інформаційної бази для стратегічних та оперативних рішень за допомогою показників, які ідентифікують збільшення або зменшення вартості компанії. При цьому всі інструменти фінансового менеджменту та процес прийняття управлінських рішень підпорядковуються завданню максимізації ринкової вартості підприємства, а, відповідно, і його інвестиційної привабливості. [379] VBM – це підхід щодо ухвалення фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників (інвесторів) і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей всіх зацікавлених осіб як додаткової умови. Як показує досвід використання концепції VBM, серед найбільших підприємств Німеччини, Ірландії, Швейцарії, Австрії її застосовують 75%, у Британії – 65%, у Франції – 50%, в Італії – 40%, у Норвегії та Швеції – близько 30% [380]. Однією з причин такого стану є те, що показники концепції VBM розглядають не як інструмент, вбудований у фінансову систему підприємства, а як засіб, який використовується в критичних ситуаціях, тобто при оцінці варіантів реструктуризації, злиття чи поглинання.

В рамках концепції VBM підприємство може розраховувати фінансові показники, що базуються на стандартній фінансовій звітності, або фінансові показники, підґрунтям яких є аналіз грошових потоків (рис. 4.7).

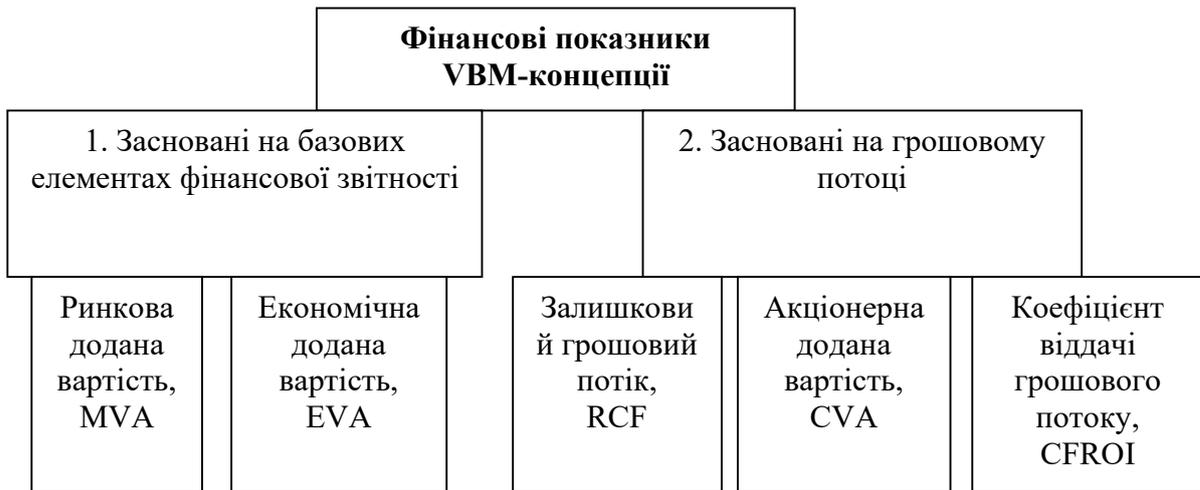


Рисунок 4.7 – Класифікація фінансових показників у VBM-концепції % [380]

Розгляд вищенаведених аспектів дозволяє погодитися з думкою вчених відносно елементів, які входять в основу вартісно-орієнтованого управління та удосконалити існуючі погляди з урахуванням специфіки управління консалтинговою компанією. Актуальність застосування в діяльності консалтингових компаній вартісно-орієнтованого управління VBM (Value-Based Management), що пов'язане з ухваленням фінансово-економічних рішень, ґрунтується на пріоритетності фінансових інтересів власників (інвесторів) і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей всіх зацікавлених осіб, як додаткової умови. Проаналізувавши основні групи показників, які застосовуються у концепції VBM, автор надає пріоритет показнику економічної доданої вартості (EVA), який доцільно використовувати у стратегічному консалтингу, розрахунки за яким будуть характеризувати рівень фінансового потенціалу компанії. Переваги показника EVA обумовлені тим, що він базується на комплексному підході трьох основних сфер менеджменту: складанні капітального бюджету, оцінці ефективності діяльності підрозділів або компанії в цілому, розробці оптимальної і справедливої системи преміювання менеджменту.

З цього приводу потрібно зазначити, що консультанти як людський капітал, збагачений знаннями на основі інформаційних та інтелектуальних ресурсів, який у процесі надання послуг цілеспрямовано використовується в діяльності підприємства-замовника. Такий підхід до формування цінності стратегічного консалтингу сприяє зростанню ефективності організаційного управління та продуктивності праці. Отже, система цінностей, на яких повинна базуватися стратегія, має відповідати цілям всіх зацікавлених стейкхолдерів консалтингової компанії (табл. 4.4)

Таблиця 4.4 – Перелік цінностей для різних категорій стейкхолдерів консалтингової компанії

Категорії стейкхолдерів підприємства	Перелік цінностей
1	2
Власник	Збільшення розміру доходів. Збільшення розміру капіталу. Підвищення інноваційної привабливості. Розширення і збільшення вартості бізнесу. Посилення конкурентних переваг. Підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Зміцнення матеріально-технічної бази. Збільшення виробничих потужностей.
Інвестори та кредитори	Отримання доходів від кредитування. Рентабельність інвестицій.
Працівники підприємства	Отримання заробітної плати. Мотивація персоналу (премії, бонуси). Розвиток інтелектуального потенціалу. Сприятлива атмосфера в колективі. Стабільний розвиток підприємства.
Покупці (споживачі)	Асортимент пропонує мої послуги. Якість послуг. Оптимальна ціна на послугу. Скорочення витрат часу на придбання послуг.
Держава	Надходження у державні та місцеві бюджети податків та зборів. Зайнятість населення. Підвищення інвестиційної привабливості регіону. Розвиток виробничої інфраструктури. Розвиток соціальної інфраструктури регіону.

Дані таблиці 4.4 дають змогу зробити висновок, що для кожної категорії стейкхолдерів цінності стратегічного консалтингу різні, а тому, сукупність цінностей повинна складати ціннісну основу стратегії розвитку компанії. З цього приводу до цінностей, які створюються у процесі надання послуг стратегічного консалтингу пропонується відносити:

- 1) прогнозування та моделювання управлінської ситуації, у ході якого з одного боку визначається стан та зміст управлінської ситуації, а з іншого – яких рішень вона вимагає для адаптації в даних умовах;
- 2) стратегії в основі управління інноваційним розвитком, що дозволить раціонально управляти ресурсами підприємства та впроваджувати інновації;
- 3) фінанси, що створюють додану вартість;

4) корпоративне управління, яке спрямоване на сприяння гармонічним організаційним змінам, побудову нових моделей мотивацій та стимулів з врахуванням психологічних особливостей кожного працівника;

5) навчання, у ході якого підприємство-замовник буде формувати власний інтелектуальний ресурс – людський капітал для вирішення своїх індивідуальних управлінських ситуацій.

Проте, головним у створенні цінностей залишається людський капітал консалтингової компанії як інтелектуальний ресурс, який є важливим нематеріальним активом компанії, що надає свої знання, досвід, кваліфікацію для створення якісної і конкурентоспроможної послуги.

Схематично процес формування цінностей підприємства-замовника у процесі надання йому консалтингових послуг наведено на рисунку 4.8.

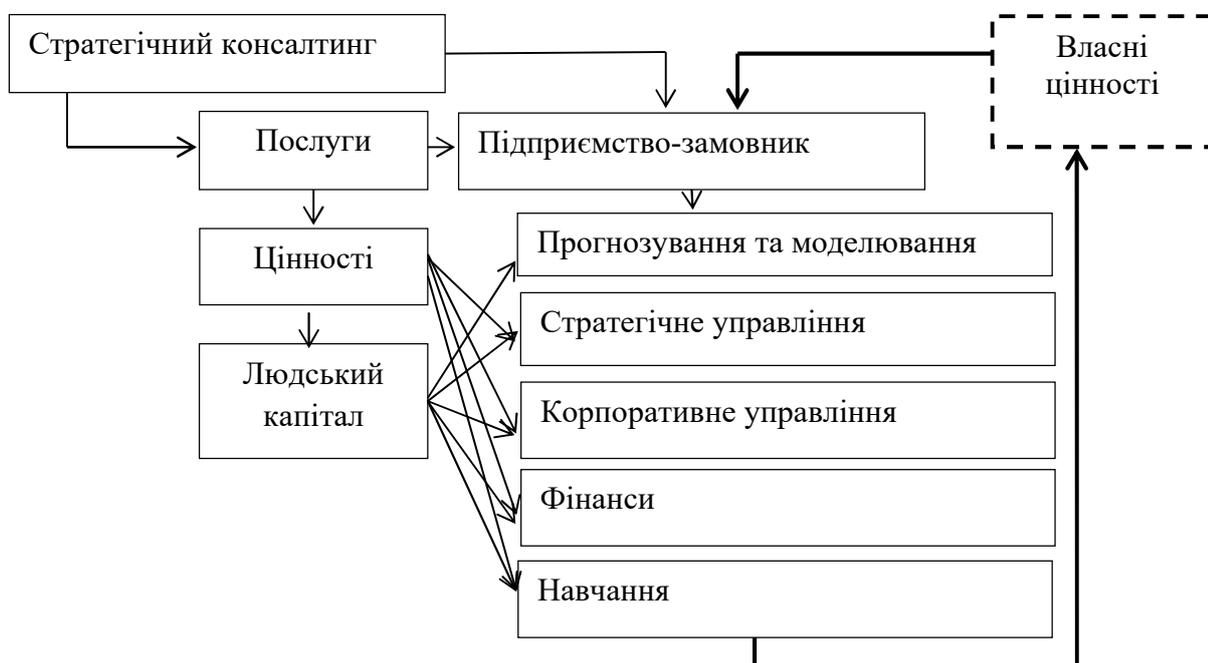


Рисунок 4.8 – Схема формування цінностей у процесі надання консалтингових послуг (побудовано автором)

Процес формування цінностей доводить, що цінність — це особливий інструмент, яким володіє система управління та прагне зберегти або набути в майбутньому. Відповідно, конкурентна перевага системи — це ексклюзивна цінність, якою володіє система управління компанією і яка дає їй перевагу над конкурентами. Сутність цінності консалтингової компанії, що являється джерелом одержання переваги, як правило, нематеріальних активів, і залежить від її змісту, джерела походження, динамічності прояву, масштабу поширення й інших умов. Отже, можна зробити висновок, що базис ефективного управління стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства, замовника послуг, залежить від специфіки його діяльності та раніше досягнутого їм рівня розвитку здібностей, компетенцій, ресурсних можливостей тощо.

У дослідженні автором було доведена роль компетенцій в діяльності стратегічного консалтингу, яким в логіко-структурній схемі ресурсів

консалтингової компанії біло відокремлено місце в динамічній ресурсній складовій. Доведено, що процес створення цінностей консалтингової компанії пов'язано з компетенціями її робітників: науковців-експертів та консультантів-практиків. Дж. Равен, описує інтегрований характер поняття компетентність, розглядаючи його як здатність людини, необхідну для виконання конкретної діяльності в певній предметній галузі, та уточнює: «Ця здатність передбачає наявність у людини таких якостей, рис і здатностей: вузькоспеціалізованого знання; особливого роду предметних навичок; способів мислення; розуміння відповідальності за свої дії» [381]. Науковець стверджує, що для різних сфер діяльності необхідний різний набір компетенцій. Він говорить про те, що сучасне суспільство має потребу в людях, які готові до роботи, коли потрібно, до нових завдань і нововведень проявляють високу адаптивність, особисто зацікавлені в підвищенні ефективності праці, у перспективному плануванні й у наявності планів на майбутнє, а також готові брати на себе особисту відповідальність і виправляти помилки. З цих позицій у сучасних умовах важливою складовою загального управління є процес формування організаційного знання, який у найтісніший спосіб пов'язується з концепцією ключових компетенцій (рис.4.9) [382].



Рисунок 4.9 – Процес формування організаційного знання та базової компетенції [382]

Вперше вивчення компетенції для прогнозування рівня ефективності виконання роботи було запропоновано американським психологом Д. Мак Клеllandом, який в 1973 р. опублікував статтю «Вимірювання компетентності замість вимірювання інтелекту» [383]. За його тлумаченням компетенція – це круг проблем або сфера діяльності, в якій людина має знання і досвід. У своєму

теоретичному дослідженні він описав компетенцію підприємства як набір компетенцій персоналу. Дослідження, які він проводив, довели, що традиційні академічні тести здібностей і знань, як, втім, і наявність будь-яких дипломів у потенційних виконавців роботи, не забезпечують їм ефективності виконання робочих обов'язків та успіху у професійній діяльності. Такі висновки привели Д. МакКлелланда до пошуку саме «компетенцій», як характеристик, що відрізняють і прогнозують рівень ефективності виконання роботи у конкретних виконавців.

Г. Хемел і К.К. Прахалад, визначають ключові компетенції як навички й уміння, що дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди. Пропонуючи свою концепцію, у якості обґрунтування вчені стверджують, що в перспективі стратегічне планування не уявляється ані досить радикальним, ані досить довгостроковим явищем, а його метою залишається поступове поліпшення. [191]. Ці автори також використовують термін «ключова компетенція» для характеристики набору умінь і технологій, сукупності безсистемно накопичених компанією знань і досвіду, які стають основою успішної конкуренції [192].

А. Томпсон та А. Стрікленд зазначають, що майже у кожній компанії є хоча б один вид діяльності, у якому вона досягла успіху настільки, щоб вважати отримані там знання ключовими компетенціями [384], тобто та, яка забезпечує конкурентну перевагу. С.М.Клименко зазначає, що ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки. Видатних досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою унікальних ресурсів і спроможностей підприємства, а завдяки їх належному застосуванню [342].

За висловом В. С. Катькало «... кожна фірма в принципі може володіти неоднорідними ресурсами та спроможностями, які складно було б змінити внаслідок складності процесу їх накопичення і, які є джерелами рент, недосяжних для інших фірм» [386, с. 5]. Вчений зазначає [387] що поняття «ресурси» і «ренти» були введені до наукового обігу на світанку економічної теорії. Ресурсний підхід надає новий погляд на підприємство як сукупність ресурсів та компетенцій, на відміну від традиційного визначення підприємства як сукупності бізнес-одиниць. Процес формування ключових компетенцій будь-якого підприємства та інтегрованих структур бізнесу окремо наведено на рисунку 4.10.

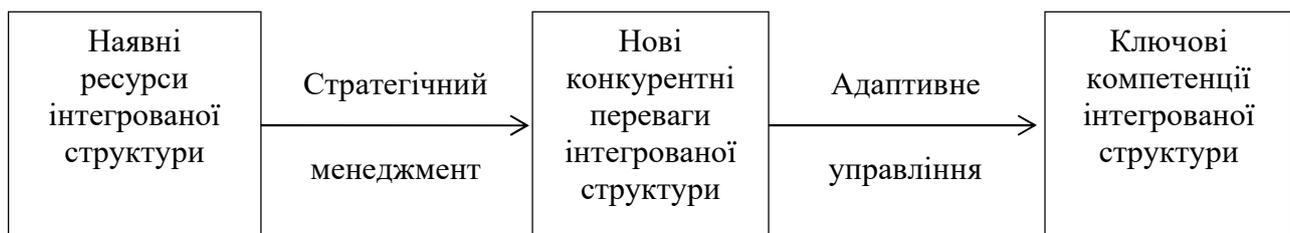


Рисунок 4.10 – Перетворення ресурсів підприємства на його ключові компетенції [388]

Європейські науковці у проекті TUNING наголошують "...поняття компетенції включає знання як розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати та розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття і життя з іншими в соціальному контексті)" [389, с. 28-32]. С. Шишова і В. Кальней вважають, що «компетенція – це загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях, нахилах, які набуваються завдяки навчанню» [390, с. 362]. С. Бондар трактує термін «компетенції» як «... здатність розв'язувати проблеми, що забезпечуються не лише володінням готовою інформацією, а й інтенсивною участю розуму, досвіду, творчих здібностей учнів» [391, с. 9].

Ряд науковців відокремлюють в компетенції «знанняву» і «ціннісну» компоненти. Такі науковці як Ю.В. Фролов, Д.А. Махотін визначають компетенцію як відкриту систему процедурних, ціннісно-сміслових і декларативних знань, що включає взаємодіючі між собою компоненти (епістеміологічні – пов'язані з пізнанням, особистісні, соціальні), які активізуються (актуалізуються) і збагачуються в діяльності по мірі виникнення реальних життєво важливих проблем, з якими стикається носій компетенції [392, с. 38]. У цьому сенсі А. Хуторський дає визначення компетенції як «сукупності взаємопов'язаних якостей особистості (знання, уміння, навички, засоби діяльності), які задаються відносно певного кола предметів і процесів», а також потрібні для ефективної продуктивної діяльності [393].

З'ясовано, що змістовна сутність компетенції взаємопов'язана з компетентністю. Поняття «компетентність» є давнішим за поняття «компетенція» щодо їх застосування у системі освіти та, зокрема, у системі професійної підготовки. Звернення ж до словників дає такі результати: «Компетентність — авторитетність, досвідченість. Компетентний — кваліфікований. Компетенція — 1) якість; 2) коло повноважень» [394].

Безпосередньо розробники компетентнісно-орієнтованого підходу Л. Спенсер і С. Спенсер ідентифікували базові положення наступним чином [395]. «Компетенція — базова якість індивідуума, яка має причинне відношення до ефективного ... виконання у роботі чи інших ситуаціях. Базова якість означає, що компетенція є ... сталою (усталеною) частиною особистості, яка може визначати поведінку людини у значній кількості ситуацій та робочих завдань. Причинне відношення означає, що компетенція зумовлює та викликає визначену поведінку та виконання». Відзначення вчених підтверджують той факт, що компетентність — це здатність людини ефективно виконувати певну (зокрема професійну) діяльність, а компетенції (множина від «компетенція») — це особисті характеристики людини, що визначають її поведінку та впливають на рівень виконання певної (зокрема професійної) діяльності.

Існує думка, що розходження між визначеннями «компетентність» та «компетенції» обумовлені дослідженням різних авторських підходів. Спеціалісти вважають, що особистісний підхід — це принципово новий напрям. Так представники американської школи управління праці розглядають

компетенції (компетентність) як якості (характеристики) людини, що забезпечують успіх у роботі. Щодо функціонального підходу, то його представники під компетенціями розуміють коло питань, в якому людина добре обізнана, має знання та досвід в освіті. Інші сприймають його як доповнення до функціонального підходу. Однак більшість англомовних перекладів стверджують про синонімічність понять «компетенція» та «компетентність» (табл. 4.5) [396].

Таблиця 4.5 – Компетентнісний підхід: особистісний і функціональний аспекти [396]

Особистісний аспект (Американська школа)		Функціональний аспект (Британська школа)	
1		2	
Суттєві відмінності			
Вивчаються якості працівника, які забезпечують успіх у роботі		Дається характеристика робочих завдань і очікуваних результатів роботи	
компетенція та компетентність синоніми	компетентність — найвищий рівень досягнення компетенцій	компетенції як структурні складові компетентності	
Предмет дослідження в компетентнісному підході			
Особистісні характеристики		Характеристики діяльності	
Мета компетентнісного підходу			
Особистісний аспект (Американська школа).		Функціональний аспект (Британська школа)	
Вивчення людини, її здібностей та якостей		Вивчення посади, стандартів діяльності, професійних вимог	
Основний інструментарій діагностики компетентності			
Психологічне тестування (Результат — профіль співробітника)		Проектні завдання робочого місця (Результат — профіль посади)	
Переваги	Обмеження	Переваги	Обмеження
Великий арсенал засобів для вивчення особистісних характеристик	Проблеми практичної реалізації без підготовки	Можливість описати завдання (функціональні обов'язки)	Невідоме джерело активізації виконання роботи на відповідному рівні

Що стосується детального аналізу тлумачення поняття «компетентність» в Україні на законодавчому рівні, то в законі України «Про освіту» воно

розглядається як «засвідчена в установленому законом порядку, здатність особи використовувати знання, навички, особисті здібності та досвід у робочих та навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистому розвитку» [397]. Тобто в цьому тлумаченні терміну акцент зроблено на особистій здатності людини використовувати освітній потенціал.

Вітчизняні вчені пропонують розуміти «компетентність» як підготовленість (теоретична, практична, особистісна, психологічна тощо) до здійснення певної професійної діяльності та наявність професійно важливих якостей фахівця, які сприяють цій діяльності. [398]. Деякі фахівці стверджують, що «компетентність — це здатність людини до вирішення робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи» [399].

На думку І.А. Ібрагімова, компетенція — це «сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи». Компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [400, с. 134].

У результаті вивчення існуючих наукових поглядів, у автора сформувалось власне бачення на поняття «компетентність» та «компетенція» відповідно з позицій ресурсно-орієнтованого підходу до управління. Вважається, що компетентність та компетенція взаємообумовлені боки одного цілого, не є синонімами, але доповнюють одне одного в системі управління розвитком. Так компетентність – це рівень освітньої підготовки людини, необхідний для вирішення оперативних та стратегічних завдань як досвідченого спеціаліста, а компетенція – це індивідуальні знаневі та професійні характеристики людини – цінності, які впливають на рівень ефективності виконання завдань та приймають участь у формуванні конкурентних переваг компанії.

У ході дослідження була врахована думка видатних вчених Г. Хемела і К. К. Прахалада, що ключові компетенції – це вміння менеджерів трансформувати розпорошені по окремим бізнес-одиницям технології та виробничі знання, навички, здібності, які за авторським поглядом можна представити як «портфель компетенцій», зокрема, для консалтингової компанії. Створення унікального «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу та пристосування його до змін зовнішнього середовища дозволить не тільки затвердити стабільне положення компанії на ринку консалтингових послуг, а також трансформувати існуючу діяльність підприємства-замовника консалтингових послуг, з урахуванням стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток, що суттєво зміцнить рівень його конкурентоспроможності.

Можна погодитись з думкою вчених [401] відносно стійкості компетенцій консалтингової компанії, які повинні відповідати наступним вимогам:

- являти значну цінність для підприємств-замовників послуг у порівнянні з пропозиціями конкурентів;
- мати складну структуру для повторення конкурентами, що створює конкурентні бар'єри для входу на ринок;

– відкривати компанії доступ до ринку послуг, за рахунок об'єднання навиків і технологій традиційних бізнес-одиниць.

Однак, у ході дослідження було доведено, що склад нематеріальних ресурсів консалтингової компанії призводить до гармонійного співвідношення інтелектуальних та інформаційних ресурсів. За таких умов, інформацію як важливу компетенцію слід відносити до цінності як особливу конкурентну перевагу поряд із знаннями. Для компанії, що прагне до лідерства, стає важливим не просто нагромадити інформацію, а ефективно її використати у процесі власної діяльності. Тому виникає проблема виокремлення стратегічно важливої інформації в контексті цілей та завдань розвитку консалтингової компанії. Однак, треба враховувати той факт, що не вся інформація сприяє створенню стійких конкурентних переваг на відміну від впровадження ІТ-технологій, лише нові знання мають стратегічну цінність для підприємства, що діє в умовах високої непередбачуваності умов господарювання.

Стратегічна цінність інформації для консалтингової компанії, як правило, буде визначатися структурою її інформаційних потреб, виявлення яких утворює окремий напрям досліджень. Як свідчать опубліковані дані, більшість вітчизняних підприємств і компаній взагалі не усвідомлюють своїх інформаційних потреб, не орієнтуються на інформаційному ринку і не знають способу знаходження інформаційних ресурсів, необхідних для забезпечення успішного довгострокового розвитку. В іншому дослідженні [402, с. 55] на основі вивчення інформаційних потреб сучасних компаній зроблено декілька важливих висновків:

1) в структурі інформаційних потреб українських підприємств перевага віддається аналітичній інформації бухгалтерського та управлінського характеру, даним про доступність фінансових та інвестиційних ресурсів, інформації політичного та інформаційно-правового характеру, що свідчить про зосередженість вітчизняних господарюючих суб'єктів на нестабільності нормативно-правового поля в Україні, недосконалої ринкової інфраструктури українського бізнес-середовища, непрозорості ринкового простору в Україні;

2) українськими виробничими компаніями надзвичайно переоцінюється значення інформації нормативно-правового, офіційного, ділового та політичного характеру, але при цьому залишаються суттєво недооціненими дані про ринкову інфраструктуру та можливості розвитку управлінських навичок. Це дає підстави визнати, що в українському бізнес-просторі поки що не відбулося усвідомлення інформаційних засад конкурентних переваг.

Сучасна економічна теорія і практика знаходяться на етапі парадигмальної зміни [403]. Активно формується нова – інформаційна – парадигма економічного суспільства, що ґрунтується на ключових положеннях про визнання провідної ролі інформаційної складової в економічній системі, усвідомленні багатоваріантності соціально-економічного розвитку та когнітивно-знанневої природи моделі «економічної людини», яка керується в своїй діяльності різноманітними критеріями та існує в умовах недосконалої інформації [404]. Вищенаведені питання дають можливість констатувати, що до визначаючих компетенцій компанії відносять, як правило, сильні сторони

працівників компанії, ступінь ефективності використання їх здібностей в інтересах компанії, якості організації та координації індивідуальних зусиль. З'ясована взаємообумовленість понять компетентність та компетенція для стратегічного консалтингу в межах ресурсного підходу до управління. Визначено, що компетентність консультанта є рівнем освітньої підготовки, необхідної для вирішення наданих завдань як досвідченого спеціаліста. У той же час, рівень ефективності виконання завдань буде залежати від компетенцій, які мають цінність для компанії відносно конкурентів, та відкритого доступу до різноманітних ринків з метою підвищення рівня конкурентоспроможності.

Відповідно до результатів дослідження Г. Гарнера людина від природи володіє як мінімум сімома типами компетентностей: мовною, логіко-математичною, музичною, просторово-візуальною, кінетичною (фізичною), міжособистісною (соціальною) та внутрішньо-особистісною [405]. Крім того, розрізняють загальні та специфічні (предметні) компетентності, зокрема «виявлено 30 загальних компетентностей і специфічні компетентності в 9 предметних областях» [406; 407]. Т. Шамова, аналізуючи професійну компетентність, поділяє її на три складники: «професійну компетентність, пов'язану з безпосередньою професійною діяльністю; соціальну компетентність, яка реалізується у вмінні співпрацювати, організовувати спільну діяльність колективу на досягнення цілей, брати на себе відповідальність за спільні результати; особистісну компетентність — здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації, прагнення до постійного підвищення своєї освітньої компетентності...» [394]. Характеристика професійної компетентності має складну структуру. Зімя І.А. вважає, що професійна компетентність персоналу передбачає наявність у нього організаційної, економічної та правової культури [408].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати основні складові «портфеля компетенцій» консультантів стратегічного консалтингу. У зв'язку з постійними змінами зовнішнього середовища, а також постійним зростанням вимог до наявних компетенцій, слід погодитись з запропонованим спектром складових компетентності, що надає В.В.Музиченко [383].

Але до існуючих трьох компетенцій доцільно додати четверту – інформаційно-технологічну, внести деякі корективи та викласти в наступній редакції:

– інтегративні компетенції (*integrativna kompetentnist*) – здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища;

– соціально-психологічні компетенції (*sotsialno-psihologichna kompetentnist*) (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова компетентність) – здатність до лідерства, до цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

– організаційні компетенції у конкретних сферах управлінської діяльності – прийнятті рішень, які представлені унікальними організаційними

системами, технологіями й методами керування, що використовуються в діяльності компанії на рівні колективу консультантів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності;

– інформаційно-технологічні компетенції у здатності визначати інформаційні вимоги до питання дослідження для формування стратегії інноваційного розвитку, форми представлення необхідних відомостей для аналізу, синтезу і розуміння.

У цьому контексті автором запропоновано структуру «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу як елемента інфраструктури Національної інноваційної системи, із визначенням їх впливу на ефективність управління в цілому (рис. 4.11). [409]

Вищенаведена структурна модель «портфеля компетенцій» консалтингової компанії, яка є індивідуальним та неповторним типом організації предметно-специфічних знань консультантів (науковців та практиків), що повинні відповідати вмінням формувати та реалізовувати ефективні оперативні й стратегічні рішення у процесі надання послуг. Отже, для консультантів доцільним є різноманітності (різноманітність знань про різне); структурованості; гнучкості; оперативності й доступності; здатність до застосування знань у нових ситуаціях; категоріальний характер знань; володіння декларативними, процедурними, науковими знаннями; рефлексії, тобто знання про широту й глибину своїх знань.

Характеризуючи вищенаведені вимоги до «портфеля компетенцій» консультантів, слід мати на увазі, що вони:

- постійно змінюються (зі зміною світу, зі зміною вимог до успішного дорослого);
- орієнтовані на майбутнє (виявляються в можливостях організувати свою освіту, спираючись на власні здібності, з урахуванням вимог майбутнього);
- мають діяльнісний характер узагальнених умінь у поєднанні з предметними вміннями і знаннями в конкретних галузях (ситуаціях);
- виявляються в умінні здійснювати вибір, виходячи з адекватної оцінки себе в конкретній ситуації;
- пов'язані з мотивацією на безперервну самоосвітню діяльність.

Успіх стратегічного консалтингу на ринку послуг за вищезазначених умов буде визначатися спроможністю формувати індивідуальні та унікальні компетенції у «портфелі компетенцій», які стають джерелом конкурентних переваг та підґрунтям для ефективної діяльності. За таким підходом «портфель компетенцій» стратегічного консалтингу створює конкурентні переваги в системі управління інноваційним розвитком підприємств та впливає на їх конкурентне позиціонування. Крім того структурна модель «портфеля компетенцій», в яку будуть входити інтегративні, соціально-психологічні, організаційні, інформаційно-технологічні компетенції, визначають унікальність створюваних послуг на ринку консалтингу та забезпечують компанії стійке зростання рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Відмінність компаній у ресурсному наборі і є визначальною умовою відмінності в рівні прибутковості діяльності.

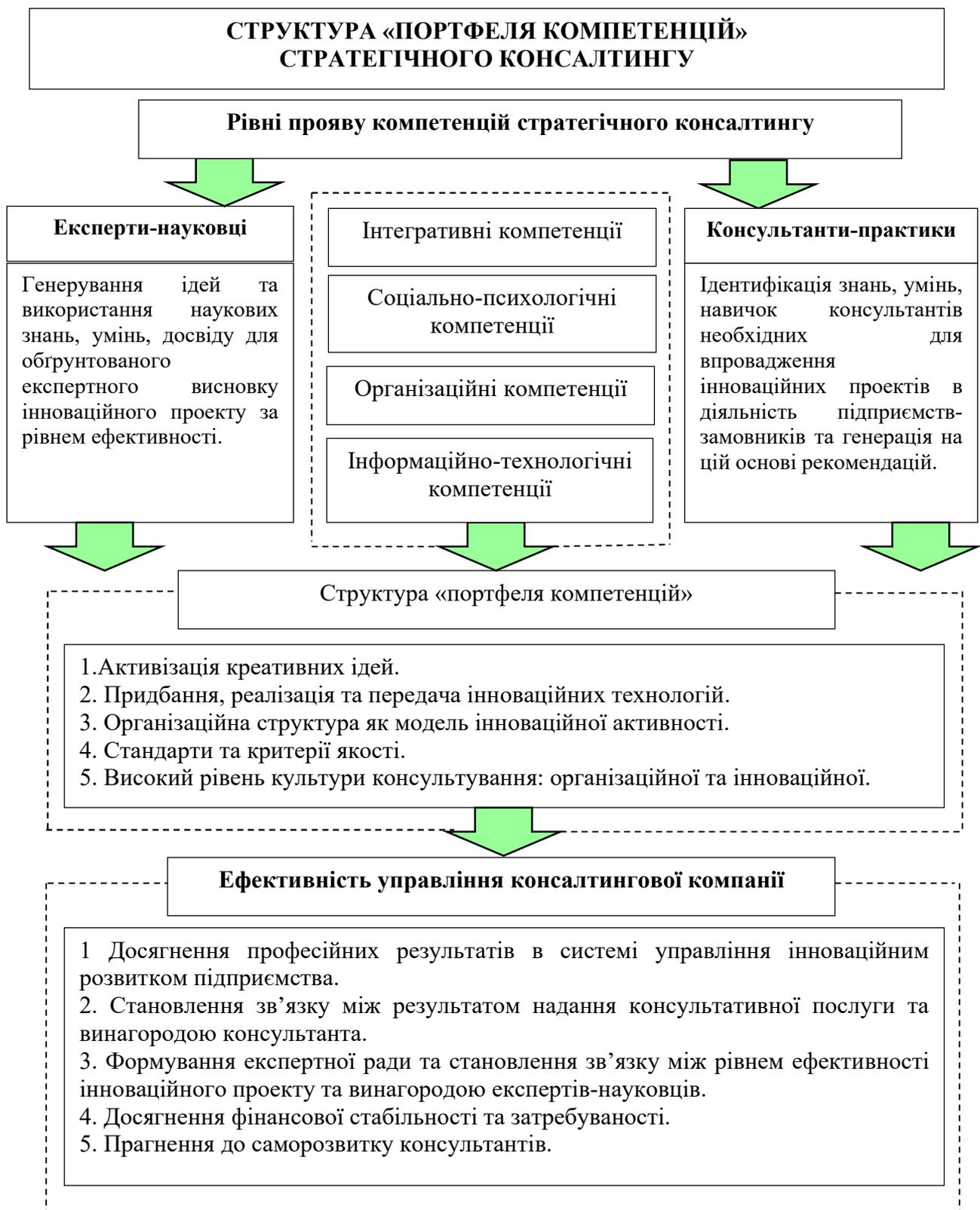


Рисунок 4.11 – Структурна модель «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в Інфраструктурі Національної інноваційної системи (побудовано автором)

Таким чином, автором з'ясовано, що інтегруюча сутність вартісно-орієнтованого управління полягає у забезпеченні управлінського балансу між такими системами, як інноваційна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна, компетентнісна тощо. Таке ставлення викликано змінами зовнішнього середовищі під впливом глобалізації, інституційних правил ведення бізнесу, нової форми партнерських відносин та політичних обставин на міжнародному рівні. З одного боку, зміни є шляхом нового укладу ведення економічних відносин, але з іншого – провокують перегляд кількісних та якісних показників фінансової стійкості та соціально-економічної стабільності в процесі управління підприємством, рівня конкурентоспроможності з урахуванням збільшення вартості нематеріальних активів, а також моделей оцінювання.

Однак, Автором обґрунтовано, що цінність за ресурсною теорією (вартісно-орієнтованого та ресурсно-орієнтованого підходів до управління) є інструментом, який дозволяє інтерпретувати місію і бачення компанії зрозумілими для виконавців. Цінність як вартість, що стає конкурентною перевагою, впливає на стратегічні цілі виконавців та показує гравцям ринку, чим консалтингова компанія відрізняється від конкурентів, у чому її ключова перевага. Тому керівники стратегічного консалтингу повинні бути прагматично налаштовані у питанні розроблення і реалізації стратегії розвитку своєї специфічної діяльності, оскільки стратегія має довгостроковий характер, а цінність завжди повинна орієнтуватися не тільки на сьогодні, але й на майбутнє.

Одночасно стратегічний консалтинг в системі інноваційного розвитку підприємства будується на цінностях, які мають забезпечити компанії та замовнику її послуг домінуючу позицію серед конкурентів з урахуванням змін зовнішнього середовища.

4.3 Бізнес-модель стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком

Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам постіндустріальної економіки або економіки знань, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. Однак загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками, періодичність коливань на фінансових ринках та в пріоритетах споживачів свідчать про постійні зміни в організаційно-економічному управлінні.

За таких умов, важливим є поглиблення сучасної парадигми управління суб'єктами господарювання через розвиток теоретичних положень концепції бізнес-моделювання та обґрунтування її технології з урахуванням стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток. Для вирішення цього завдання потрібно

проаналізувати теоретичні концептуальні аспекти бізнес-моделювання та розкрити особливості їх побудови. У процесі вивчення теоретичних переваг бізнес-моделі, слід з'ясувати необхідність інновації у її розробці як важливої конкурентної переваги. На основі отриманої інформації потрібно сформулювати авторську думку щодо побудови організаційно-економічної бізнес-моделі консалтингової компанії, здійснити її характеристику за етапами та провести оцінку можливості її аплікації на підприємстві-замовнику консалтингових послуг.

Еволюція бізнес-моделей 20-го століття виглядала наступним чином [410].

1. «Хранитель магазину» (the shop keeper model) – найбільш стара, проста і розповсюджена, але і до сих пір базова бізнес-модель; її суть полягає в тому, що відкриття магазину відбувається там, де знаходиться потенційний покупець.

2. «Наживка-гачок» («брита-лезо» або «пов'язані товари») – ця бізнес-модель почала застосовуватися на початку 20 століття. Принцип цієї бізнес-моделі зосереджений в продажу основного продукту за дуже низькою ціною (це і є «наживка»), в той час, як основний прибуток приносить продаж запасних частин, витратних матеріалів та ін. (тобто «гачок»).

3. 1950 р. – нові бізнес-моделі, розробили ресторанна мережа McDonald's і виробник автомобілей Toyota.

4. 1960 р. – інноваторами стали Walmart і гіпермаркети.

5. 1970 р. – принесли нові бізнес-моделі FedEx і Toys R Us.

6. 1980 р. – Blockbuster, Home Depot, Intel та Del.

7. 1990 р. – нові бізнес-моделі створили Southwest, Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com і Starbucks.

8. За останні роки найбільш оригінальні та ефективні бізнес-моделі розроблені і реалізовані компаніями Google, Ikea.

У широкому розумінні Д. Маллінс та Р. Комисар визначають бізнес-модель підприємства як сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [411]. У більш вузькому розумінні поняття «бізнес-модель» трактується вченими як:

1) організація, яка створює, забезпечує і формує економічні, соціальні та інші цінності (А. Остервальдер) [412];

2) сукупність взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектури та економічних характеристик, для створення життєздатних переваг товару чи компанії на певних ринках (М. Моррис) [413];

3) модель, яка чітко формує логіку, дані та інші чинники, які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру доходів і витрат для підприємства, які формують цю цінність (Д. Дж. Тисе) [414];

4) послідовна схема, до якої належать технологічні особливості, виробничі ресурси, які перетворюються в економічний результат (Г. Чесбро, Р. Розенблюм) [415];

5) комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити як найвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості (А. Афуах) [416];

6) концепція споживчої цінності, яка розроблена М. Джонсона, К. Крістенсена та Х. Кагерманна [417]. Основна концепції полягає у тому, що «компанії не зможуть випускати радикально новий продукт, доки не зрозуміють, наскільки він «вписується» в їх нинішню бізнес-модель і не зроблять відповідних висновків». Для здійснення успішної інноваційної діяльності необхідно: визначити споживчу цінність продукту – розробити ідею продукту та нової бізнес-моделі; скласти формулу прибутку – визначити ресурси; порівняти нову модель з існуючою – визначити можливість її реалізації в організації. Автори наводять 5 стратегічних причин, що обумовлюють необхідність створення нової бізнес-моделі: можливість задовольнити потреби великої групи потенційних споживачів за рахунок «демократизації» продукту на ринках, що розвиваються; шанс заробити на принципово новій технології або вигідно використати апробовану технологію на новому ринку; можливість створити продукт / послугу для виконання роботи, яку раніше ніхто не намагався виконувати взагалі й виконувати саме таким чином; загроза бізнесу з боку новаторів, що націлені на нижній ціновий сегмент; зміна уявлень про стандарти якості продукту, завдяки чому він стає більш або менш однаковим для всіх виробників на ринку – змінюються умови конкуренції.

7) бізнес-концепція «інтелектуального лідерства», яка була введена в практику Г. Хемелом та К.К. Прахаладом як концепція «конкуренція на майбутнє» [418];

8) з'єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації, що розуміється як будівництво ланцюга вартості, що дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь”. (К.Облуй) [419].

Особливої уваги заслуговують останні три трактування структурної сутності бізнес-моделі, в яких дане поняття визначають як стратегічну концепцію інноваційного розвитку компанії. Так на думку Г. Хамела бізнес-модель трактується як підстава концепції інноваційного бізнесу, тобто нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджені нові технології. Виняток складають новаторські концепції ведення бізнесу, які включають в себе використання радикальних інновацій, що відкривають цілком нові можливості на ринку відносно проросткових. Зазначені інновації здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності через сфери діяльності: 1) економіка і сектори, що її утворюють; 2) підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності; 3) продукти і процеси (рис. 4.12) [420].



Рисунок 4.12 – Сфери впливу інновацій [420]

Прикладом використання інновацій, зокрема радикальних, у стратегії бізнесу є інноваційна концепція бізнесу (business concept innovation). На думку Г. Хамела для революційних змін необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів: 1) базова стратегія; 2) стратегічні засоби; 3) зв'язок і стосунки з клієнтами; 4) вартість мережі. (рис. 4.13) [420]. Головною причиною необхідності формування елементів інноваційної концепції бізнесу є прибуток, а факторами, які впливають на рівень його потенціалу, визначено: ефективність, унікальність; внутрішню єдність та здатність до генерації прибутку.



Рисунок 4.13 – Елементи інноваційної моделі бізнесу [420]

За поглядами К.Облуя [419] концептуальна модель ведення бізнесу представляється як поєднання прийнятої стратегії компанії з її операційною діяльністю, яка зумовлює її результативність, але на фоні загроз, що виникають з конкурентного оточення відносно імітованості ефективних бізнес-моделей. Найважливішим інструментом їхнього удосконалення є часткові (виражаються створенням конкурентної переваги за якістю, дослідженнями, процесами виробництва, розвитком) та переломні інновації (полягають у формуванні ланцюга вартості, щоб виникла інновація, яка започатковує на ринку хвилю творчої деструкції, що приводить до створення зовсім нової моделі бізнесу). Ланцюг вартості за К.Облуєм, – це правила, які пов'язують засоби, людей і витрати, що виконують в організації функцію своєрідного коду DNA. Різномірні правила стають підставою для формування різних ланцюгів вартості. Найтипівіші з них – це моделі: Оператора, Інтегратора і Диригента. Кожна з них потребує і генерує інші ключові компетенції, уможлиблює інший тип переваги, має переваги і вади [421]. Імператив динамічної інтерпретації моделі бізнесу, охарактеризований проінноваційною орієнтацією, становить важливу методичну і практичну перевагу концепції К. Облуя.

Дуже цікавий і новаторський підхід до створення інноваційних стратегій запропонували В. Хан Кім і Р. Мауборн [422]. Їхню концепцію називають «стратегія блакитного океану» (на відміну від попередніх концепцій конкуренції, загально названих «стратегія червоного океану»), спираючи її на інновацію вартості, а також створення нового ринкового простору вільного від конкуренції. Це відбувається завдяки впровадженням таких інновацій, які дозволяють скоротити витрати товарів (послуг) за одночасного підвищення їхньої вартості для клієнтів (рис. 4.14).

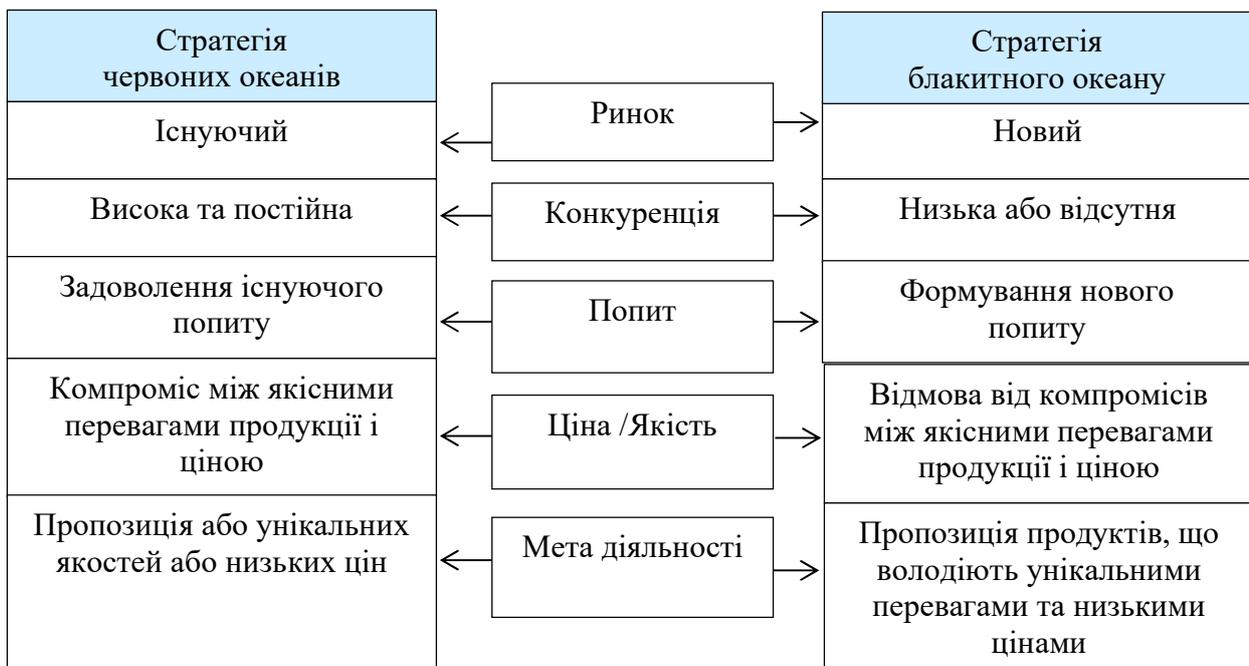


Рисунок 4.14 – Порівняння стратегій “блакитного океану” та “червоного океану” [423]

За поглядами В. Хан Кім і Р. Мауборн [424], стратегія «блакитного океану» ґрунтується на економічних принципах, які з одного боку пов’язані з формулюванням стратегії: 1) реконструкція границь ринку; 2) концентрація при побудові стратегії на широкому баченні; 3) вихід за межі наявного попиту та вихід на нових клієнтів; 4) збереження відповідної послідовності елементів бізнес-моделі, що зменшить ризик відсутності результативності. З іншого боку, стосуються аспектів впровадження стратегій: 5) організаційний; 6) управлінський.

Широкого поширення набула концепція організації, що навчається, І. Нонака і Х. Такеучі [425]. Основна ціль концепції організації – створення організаційного знання індивідуумами підприємства та створення умов для цього процесу. При чому, знання, які створюються окремими індивідуумами, в подальшому організаційно підсилюються та формується як частина мережі знання підприємства. У такому процесі відбувається поєднання внутрішніх та між організаційних рівнів та меж. І. Нонака і Х. Такеучі зазначають, що в процесі виробництва знань не повністю поділені приховані та явні знання, поки що вони доповнюють один одного. [426]

Отже, аналіз сучасних концепцій бізнес-моделей дав змогу виокремити основні напрями прикладання зусиль для створення авторського погляду до становища консалтингової компанії на ринку та отримання максимального результату від її функціонування. Для отримання успіху консалтинговій компанії на вітчизняному ринку послуг та побудови її власної бізнес-моделі ведення діяльності раціональним стане врахування концептуальних теоретичних аспектів бізнес-моделей з урахуванням інноваційного розвитку у стратегічній перспективі:

– Г. Хемел, К.К. Прахалад «Конкуренція за майбутнє», конкурентна перевага якої стосується галузевого лідерства і створення цінності на ринках

майбутнього за рахунок створення компетенцій. Джерело формування – внутрішнє середовище;

– І. Нонака і Х. Такеучі «Організація, що навчається», основним завданням якої є поступова трансформація неформалізованого знання окремих співробітників в загальний масив формалізованих знань компанії. Джерело формування – внутрішнє середовище;

– М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн концепція споживчої цінності, основні завдання якої пов'язано з формуванням інтелектуальної бізнес-моделі у процесі випуску радикально нової послуги. Джерело формування – внутрішнє середовище;

– В. Хан Кім і Р. Мауборн «Стратегія блакитного океану», у процесі реалізації якої компанія створює свою унікальну послугу, заповнює ті ніші, які є пустими. Таких умов компанія є унікальною, неповторною, що забезпечить їй безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску. Джерело формування – зовнішнє середовище.

Зазначені вище концептуальні основи формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу на ринку послуг з урахуванням конкурентних переваг (рис. 4.15).

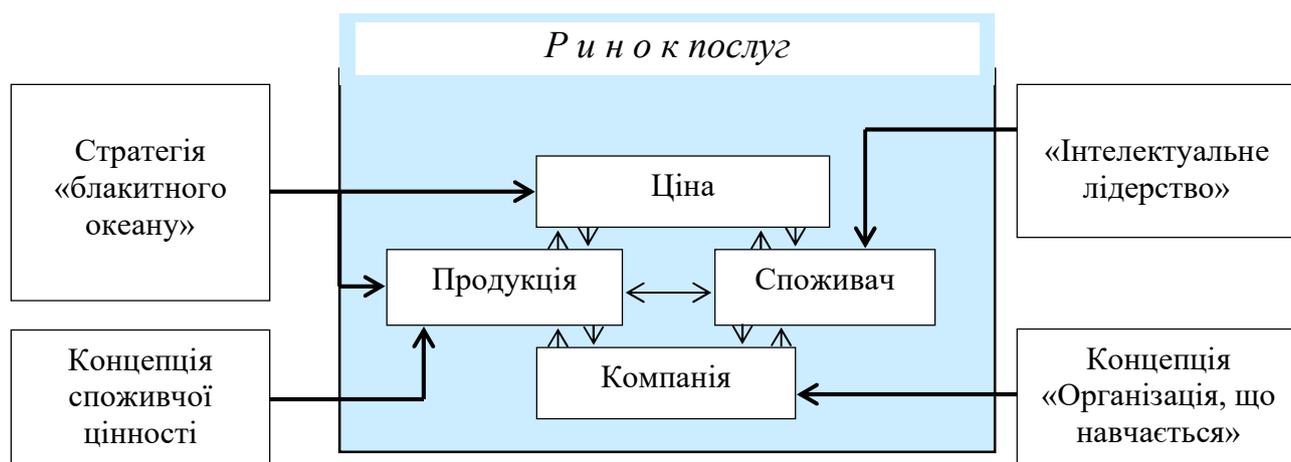


Рисунок 4.15 – Стратегічний консалтинг на ринку послуг за сучасними концепціями інноваційного розвитку (**побудовано автором**)

Однак, з усіх виділених концепцій важливою у специфічній діяльності стратегічного консалтингу є концепція “інтелектуальне лідерство”, яку розробили Г. Хемел та К. Прахалад. Центральною фігурою концепції автори визначають споживача та його реальні і потенційні потреби. Підприємства майбутнього мають створювати у споживачів потреби, розробляти нові продукти та готувати споживачів до їхнього використання. Це правильний шлях до формування нового ринку, тому діяльність організації варто зосередити на утворенні інноваційного продукту.

Погоджуємося з поглядами Г. Хемела та К. Прахалада щодо пояснення концепції через базові поняття:

– “стратегічні наміри” – це бажання підприємства у майбутньому досягти певного результату, який сьогодні, враховуючи наявні ресурси, може видатися недосяжним;

– “стратегічна архітектура” – нанесення ліній розвитку майбутньої галузі із доповнення картини з плином часу;

– “базові функціональності продукту або послуги” – гіпотетичні, приховані здатності розвитку та нового використання продукту;

– “ключові компетенції” – знання, вміння, досвід працівників, що виходять за межі їх обов’язків згідно із трудовим договором.

У процесі формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу, відповідно до ресурсної концепції, зокрема ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого управління, потрібно визначити конкурентні переваги компанії та цінності, які вона формує на основі специфічної комбінації ресурсів. А також доречним буде враховувати шляхи постійного розвитку існуючих ресурсів і компетентностей, які створюються у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринку послуг, конкурентних переваг для отримання стабільної прибутковості.

Для формування інструментарія бізнес-моделювання діяльності стратегічного консалтингу необхідно:

– створити власну бізнес-модель, яка буде базуватися на концептуальних засадах видатних вчених та моделях управління компаніями;

– врахувати досвід інших консалтингових компаній та особливості ведення бізнесу на вітчизняному ринку послуг;

– брати до уваги принципи стратегічного консалтингу у процесі реалізації бізнес-моделі, що дозволить активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем;

– брати до відома рівень інтелектуального капіталу, який використовується у процесі як створення так і реалізації бізнес-моделі компанії.

Відомо, що управління консалтинговими компаніями як компаніями з великою часткою інтелектуальних ресурсів та специфічних форм організації такої діяльності, принципово відрізняється від управління підприємствами інших галузей економіки, що створюють продукти, товари, послуги. Це потребує формування специфічних вимог до процесу надання консалтингової послуги, у ході якої відбувається комерціалізація знань консультантів через зазначені етапи бізнес-проекту.

У першому розділі даної монографії автором було доведено, що ефективне управління консалтинговою компанією, з точки зору наукових підходів, доцільно представляти як поєднання системного та процесного підходів з рисами інноваційності. Зазначені наукові підходи будуть сприяти реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства-замовника у процесі вирішення проблемних ситуацій. Встановлено, що поєднання системного та процесного підходів дозволить стратегічному консалтингу надати наступні переваги:

- перегляд існуючих та формування нових поглядів на традиційну систему управління інноваційним розвитком компанії та підприємств-замовників;
- складання компетентностей консультантів компанії;
- бажання прагнути до розвитку працівників компанії.

Отже, у процесі надання консалтингових послуг, компанія розглядається як багатоаспектна система зі специфічними бізнес процесами, направленими на реалізацію стратегічного управління ресурсами та компетенціями з позиції їх раціонального використання для підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Така консалтингова компанія спроможна надавати послуги підприємствам-замовникам з приводу трансферу своїх індивідуальних знань, які є цінністю, на засадах інноваційних технологій ефективного управління ресурсами через сформовані процеси організаційного проектування.

Можна погодитись з думкою Г.Л. Ципес [427]. особливого складу організації проектування, які вченим поділено на чотири групи: комерційні проекти, маркетингові проекти, інвестиційні проекти та проекти продажу. У такому контексті запропонований автором набір послуг стратегічного консалтингу можна поділити на окремі бізнес-проекти за групами:

- 1) комерційні проекти (за потребами замовників: стратегічні, інжинірингові (операційні), фінансові, IT-проекти, HR-проекти);
- 2) маркетингові (виявлення потреб, представлення продуктів на ринку, залучення потенціальних клієнтів);
- 3) інвестиційно-інноваційні, спрямовані на вдосконалення наявних і розроблення нових консалтингових продуктів, власний організаційний розвиток);
- 4) проекти продажу (підготовка пропозицій замовнику та укладання контрактів);
- 5) проекти з навчання.

Слід погодитися з думкою вчених Д. Садков і Г. Ципес [428] та поєднати визначені проекти у цикли: 1) продуктової (включає виробничу діяльність з розвитку продуктів, їх пропагування, роботу з надання консалтингових послуг клієнтам); 2) клієнтський (зорієнтований на підтримку процесів взаємовідносин з клієнтами і їх продажу); 3) розвитку (підтримує процеси виявлення і обґрунтування напрямів змін, реалізацію процесів поліпшення консалтингової компанії та оцінювання їх наслідків.

На погляд В.А. Верби [429] концептуальна модель підтверджує важливість забезпечення дослідницьких, маркетингових процесів на підприємстві, необхідність зосередження уваги на процесах комунікації і продажу. На думку вченої процесна концепція у консалтинговій діяльності є більш привабливою щодо використання. В основі мети даної концепції полягають принципи реалізації стратегічної ідеї через побудову та оптимізацію бізнес-процесів.

За таких умов діяльність консалтингової компанії буде стратегічно орієнтованою на клієнтів (зовнішніх та внутрішніх) та сфокусована на створенні доданої цінності.

У той же час, впровадження процесної концепції в виробничі процесі консалтингової компанії буде супроводжуватися серйозними трансформаційними змінами:

1) дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінностей, візії, цілей та способів їх досягнення);

2) фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності;

3) організаційна структуризація, заснована на моделюванні бізнес-процесів;

4) система мотивації, що базується на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів;

5) відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів [170].

На погляд автора найбільш наближеною до моделювання організації бізнес-процесів стратегічного консалтингу є організаційна модель консалтингового бізнесу, яку запропонував К. Макхем [430]. Його бізнес-модель складається із таких ключових бізнес-процесів: 1) визначення ринкового продукту, 2) управління замовленням, 3) управління продажем. Вчений наголошує необхідність спрямування діяльності консалтингової компанії на ідентифікацію споживчої цінності, здійснення комунікацій із клієнтами, процеси продажу. [170]

Розгляд вищенаведених аспектів, дозволяє погодитися з вченими, але у процесі формування моделі стратегічного консалтингу використовувати концепцію М. Портера, яка була базовою основою в теорії ланцюжка створення цінності. Використання даної теорії у стратегічному консалтингу передбачає формування окремої кількості ланцюжків цінності компанії, які приймають участь у трансфері знань у процесі надання послуг підприємству-замовнику. У такому випадку, в умовах посилення конкурентної боротьби, компанії буде легше передбачати, оптимізувати та контролювати свої витрати у процесі створення цінностей упродовж всього ланцюжка.

Врахування вищезазначених обставин та розгляд концептуальних основ бізнес-моделювання, дає підстави до організації конфігурації стратегічного консалтингу та представлення її як ланцюга взаємопов'язаних бізнес-процесів, які спрямовані на формування доданої вартості консалтингових продуктів.

За авторським розумінням бізнес-модель стратегічного консалтингу є концептуальним положенням, у якому описується процес перетворення знань і технологій в цінність з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємства-замовника, що дозволяє отримати додану вартість. Бізнес-модель стратегічного консалтингу наведено на риснку 4.16. [431].

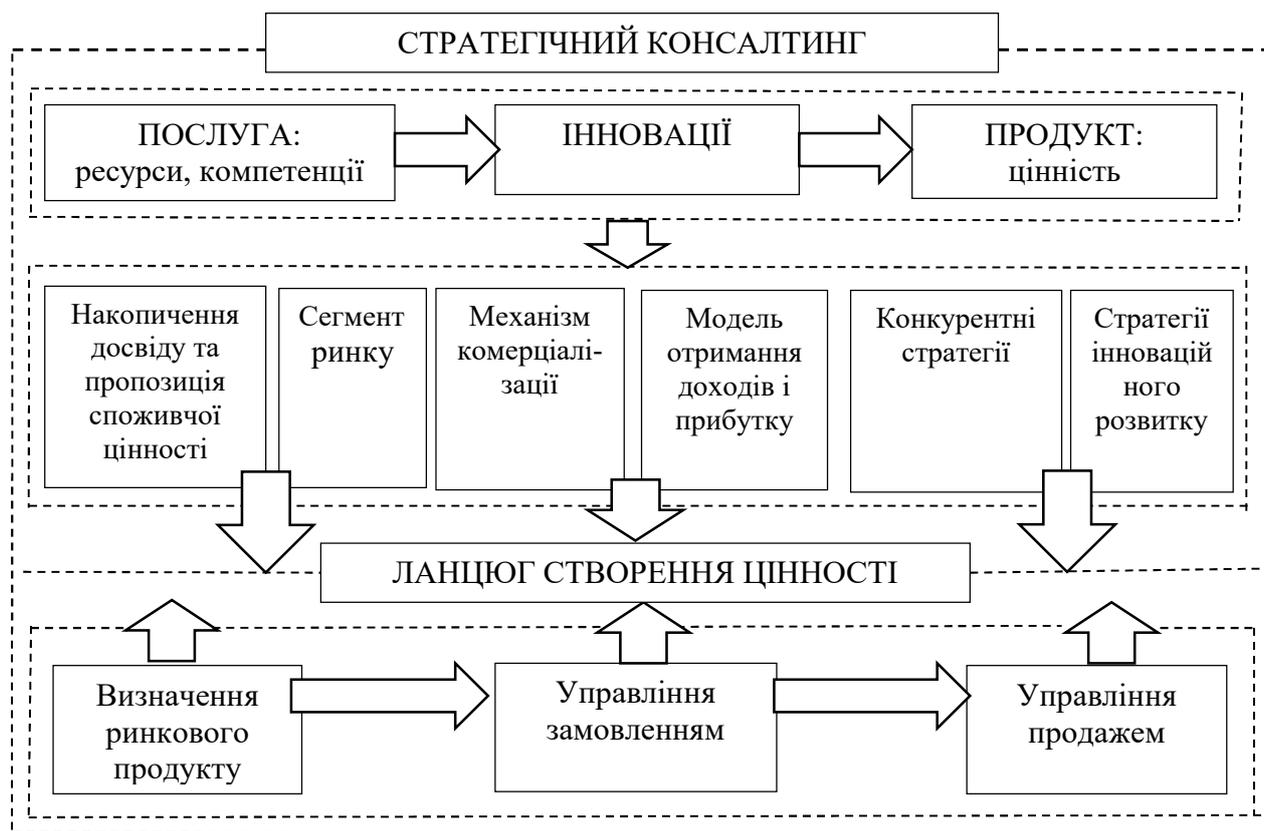


Рисунок 4.16 – Бізнес-модель стратегічного консалтингу (побудовано автором)

За сформованими складовими бізнес-моделі стратегічного консалтингу ланцюжок створення цінності проходить наступні фази в межах ключових бізнес-процесів:

1) Визначення ринкового продукту:

– Накопичення досвіду та пропозиція споживчої цінності – супроводжується створенням і акумуляцією управлінських знань, які по суті є формою існування і систематизації результатів науково-дослідної роботи консультантів, що потім використовуються у ході опису проблеми замовника послуг. Як правило, накопичення нових знань консультантами компанії залежить від рівня їх створення, розміру компанії та стратегічної орієнтованості на інноваційні технології. З цього приводу стратегічний консалтинг, за прикладом глобальних консалтингових компаній Bain&Company, PricewaterhouseCoopers, IBM, MCKinsey та ін., повинен забезпечувати свою діяльність розглядом теоретичних та прикладних досліджень за допомогою експертів науковців, які передають розробки для подальшого опрацювання консультантам-практикам. Однак внутрішнє середовище консалтингової компанії повинно бути підготовленим до акумулювання інноваційних технологій, ресурсів, прав інтелектуальної власності та передачі їх підприємствам-замовникам. Згідно з цим, впливовим чинником успішного довгострокового розвитку є компетенції працівників, які у випадку стратегічного консалтингу структуровані у вигляді «портфеля компетенцій».

– Сегмент ринку – управління продажем, цільова група, певна з розумінням того, що у різних сегментів ринку різні потреби. Іноді потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегмента ринку на інший. Не треба забувати про характеристику сегментації – здійснювати диференціації ринку на основі вивчення і врахування індивідуальних потреб кожної групи підприємств-замовників, завдяки чому ринок перетвориться в сукупність гетерогенних сегментів, для яких може представлятися відповідна консалтингова послуга. Потрібно зазначити, що кожен з видів сегментації ринку стратегічного консалтингу на практиці не використовується окремо, а в розрізі комбінації критеріїв.

2) Управління замовленням:

– Механізм комерціалізації — це відтворення руху інтелектуального капіталу з метою отримання продукту. Для менеджера інтелектуальний капітал має два основних компоненти: людський капітал та інтелектуальні ресурси. Людський капітал чи інтелектуальна сила створюють інновації, і те, що можна описати й ідентифікувати, стає інтелектуальними ресурсами. Деякі інтелектуальні ресурси, звичайно ті, що мають більший комерційний потенціал, отримують правову охорону і стають інтелектуальною власністю. За таких умов формується структура ланцюга цінностей, який включає конкурентів, партнерів та інших мережевих ефектів, які можуть бути використані для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності. Ключовою цінністю даного процесу комерціалізації знань є передача унікальних інноваційних технологій, які створюються консультантами (експертами-науковцями та консультантами практиками), рівень їх передачі є «візитною карткою» консалтингової компанії з високим рівнем інтелектуального капіталу із застосуванням «портфелякомпетенцій». У результаті, створенні консалтинговою компанією інтелектуальні продукти мають змінити напрями розвитку та посилити конкурентні переваги підприємств-замовників консалтингових послуг

– Модель отримання доходів і прибутку – як дохід генерується (продажу, оренда, підписка, послуги, тощо), структура собівартості, і планований прибуток. Автором було запропоновано у якості моделі отримання доходів і прибутку модель економічної доданої вартості (економічного прибутку). На основі такого показника, як економічна додана вартість, доцільно розробити нормативи консалтингової компанії для визначення цілей і оцінки своїх успіхів і невдач. Показник економічної доданої вартості (EVA) може розглядатися як модифікований підхід, який поєднує вимоги і зацікавленість як акціонерів, так і менеджерів компанії до оцінки її діяльності. Використання економічної доданої вартості як інструменту оцінки ефективності використання інвестованого капіталу дозволить менеджерам консалтингової компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо розширення прибуткових напрямків діяльності. А також допоможе виявити неефективне використання коштів у проектах, рентабельність яких не покриває витрати на залучення капіталу.

3) Управління продажем:

– Конкурентні стратегії – як компанія буде намагатися створювати своє стійке конкурентна перевага і використовувати їх для зміцнення конкурентної

позиції фірми на ринку. У ході формування ефективної конкурентної стратегії консалтингова компанія повинна не тільки відбудовуватися від конкурентів і вживати заходів для того, щоб клієнти виділяли її серед інших компаній. З цього приводу стратегічний консалтинг відрізняється від своїх конкурентів тим, що має значну конкурентну перевагу завдяки наявності унікального «портфеля компетенцій». Другою особливістю є процес ціноутворення на консалтингові послуги. З цього приводу на ринку консалтингових послуг на сьогоднішній день склалися певні методика і алгоритми, за якими компанії проводять моніторинг і аналіз цін конкурентів на їх бізнес-послуги. Стратегічний консалтинг не є винятком, що спонукало керівництво компанії постійно здійснювати не тільки моніторинг цін конкурентів, а ще проводити аналіз цін на поширені види консалтингових послуг з позиції інноваційності.

– Стратегії інноваційного розвитку – як фірма збирається швидко розвиватися і рости протягом тривалого періоду. Встановлено, що інноваційні стратегії розвитку тягнуть за собою складності у створенні ефективного процесу управління компанією. З'ясовано, що у інноваторів вище ринкова вартість активів, вище темпи зростання бізнесу, більш високий рівень задоволеності клієнтів, більш ініціативні співробітники. За таких умов підвищуються ризики, у зв'язку із застосуванням мало випробуваних методів; збільшується рівень невизначеності в отриманні кінцевого результату; підвищуються інвестиційні ризики; змінюється структура компанії та його штатний розпис. Так єдиним унікальним ресурсом стратегічного консалтингу є інноваційний потенціал консультантів-практиків та експертів-науковців. Саме він є джерелом впровадження інновацій, які виведуть компанію в лідери ринку. З цього приводу автором було запропоновано переглянути підхід до формування корпоративного мислення та ввести в робочий процес поняття «стратегічне мислення», який визначено як постійний процес синтезу знань, інтуїції та креативного підходу для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності спрямованої на інноваційний розвиток. Це допоможе консалтинговій компанії прискорити впровадження нових знань і досвіду у практику, залучення інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот, розвиток інноваційної діяльності та підвищення інноваційної активності бізнесу.

Отже, у процесі формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу було з'ясовано, що яку б стратегічну концепцію компанія не обрала — успіх буде залежати від концентрації трьох стратегічних пропозицій: 1) ціннісна пропозиція консалтингової послуги, що приваблює покупців; 2) пропозиція прибутку консалтингової компанії, яка дозволяє заробляти на ціннісній пропозиції; 3) пропозиція людського капіталу, що мотивує консультантів до реалізації основних цілей консалтингової компанії в системі управління інноваційним розвитком.

Хотілось би зазначити, що бізнес-модель стратегічного консалтингу є індивідуальною, оскільки в процесі її формування використовується специфічний набір стратегічних ресурсів і компетенцій. Крім цього, у зв'язку з постійною появою нових пріоритетів споживачів, які не пов'язані із діючими

вітчизняними бізнес-моделями, формується об'єктивна необхідність їх трансформувати для підвищення ефективності діяльності.

У процесі дослідження доведено, що стабільне зростання та успіх у бізнесі стратегічного консалтингу залежать від уміння керівництва, створювати і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель, та консультантів, що формують «портфель компетенцій». Встановлено, що розробка нових бізнес-моделей не одразу сприймається колективом компанії, а в деяких випадках викликає значний внутрішній опір. У цьому випадку керівництву бажано довести до всього колективу важливість кроків пов'язаних з впровадженням інноваційних бізнес-моделей, які є важливими особливо у період розширення масштабів виробництва. Для кращого сприйняття нововведень доцільним та актуальним стає формування корпоративної культури, яке викликає суттєвий вплив на стратегію інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 4

1. У процесі дослідження виявлено перехід від ресурсної до інноваційної моделі господарювання, що пов'язана з нагромадженням та ефективним використанням інноваційного потенціалу, джерелом якого є людський капітал. Запропоновано удосконалити класифікацію людського капіталу за рівнями використання та структурою його видів. До існуючих характеристик людського капіталу рекомендується додати на індивідуальному рівні – наукові знання, стратегічне мислення та здатність до впровадження інновацій, на рівні підприємства – корпоративну культуру та саморозвиток працівників в команді (підрозділі), на національному рівні – соціальний розвиток доповнити інноваційним.

2. Автором утворено структуру інтелектуального капіталу (людський капітал, структурний капітал та споживчий капітал), та встановлена їхня роль у формуванні конкурентних переваг і реалізації стратегії інноваційного розвитку завдяки унікальним інтелектуальним здібностям експертів-науковців та консультантів-практиків

3. Обґрунтовано доцільність дослідження актуальних напрямів ресурсної концепції в діяльності стратегічного консалтингу та розроблено логіко-структурну схему його основних категорій. У цьому контексті за першим напрямом – ресурсно-орієнтованого управління зміст стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком буде висвітлювати цінності з позицій конкурентних переваг (інтелектуальні та інформаційні ресурси), які пропонується визначати як інтелектуальний потенціал, а за другим – вартісно-орієнтованим – цінності як вартість (фінансові та матеріальні ресурси), що розкриваються через зміст фінансового потенціалу компанії.

4. Досліджено поняття «цінність» за концептуальними підходами у межах ресурсної концепції. До цінностей, які створюються у процесі надання послуг стратегічного консалтингу пропонується відносити: (1) прогнозування та моделювання управлінської ситуації, у ході якого з одного боку визначається стан та зміст управлінської ситуації, а з іншого – яких рішень вона вимагає для

адаптації в даних умовах; (2) стратегії в основі управління інноваційним розвитком, що дозволить раціонально управляти ресурсами підприємства та впроваджувати інновації; (3) фінанси, що створюють додану вартість; (4) корпоративне управління, яке спрямоване на сприяння гармонічним організаційним змінам, побудову нових моделей мотивацій та стимулів з врахуванням психологічних особливостей кожного працівника; (5) навчання, у ході якого підприємство-замовник буде формувати власний інтелектуальний ресурс – людський капітал для вирішення своїх індивідуальних управлінських ситуацій.

5. Засновано основні складові «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу: інтегративні, соціально-психологічні, організаційні, інформаційно-технологічні. На їх базі запропоновано структуру «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу як елемента інфраструктури НІС за рівнями прояву: експертів-науковців та консультантів-практиків, за яким можливо оцінити інтелектуальний потенціал компанії.

6. Проаналізовано теоретичні концептуальні аспекти бізнес-моделювання та відокремлено основні, що враховують інновації як важливі конкурентні переваги: модель «Конкуренція за майбутнє», (Г. Хемел, К.К. Прахалад), «Організація, що навчається» (І. Нонака і Х. Такеучі), «Концепція споживчої цінності» (М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн), «Стратегія блакитного океану» (В. Хан Кім і Р. Мауборн). На їх основі автором побудована концептуальна бізнес-модель консалтингової компанії, що описує процес перетворення знань і технологій в цінність за ланцюгом її створення з метою забезпечення інноваційного розвитку та отримання доданої вартості.

РОЗДІЛ 5

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1 Пріоритетні напрями стратегічного консалтингу в системі управління розвитком підприємства

Проведений аналіз теоретичних аспектів становлення та розвитку консалтингу в Україні довів, що його поява зумовлена процесами ринкової трансформації економічної системи під впливом глобалізаційних перетворень, реформування відносин власності та спробою започаткування інституційних основ консалтингової діяльності. Дані обставини підштовхують керівників вітчизняних підприємств до користування послугами консалтингових компаній, які здатні вирішувати не тільки окремі проблеми замовника, а і поглиблено займатися справами підприємства в системі управління інноваційним розвитком у стратегічній перспективі.

У процесі дослідження автором було доведено необхідність стратегічного консалтингу як важливого елементу ринкової інфраструктури в структурі Національної інноваційної системи України. Одночасно були визначені основні проблеми розвитку ринку консалтингових послуг, які стримують його зростання. На першому місці серед причин автором було визначено слабку інформованість потенційних споживачів про ринок послуг стратегічного консалтингу і його потенціал та відсутність на законодавчому рівні інституційного забезпечення консалтингу як окремого виду діяльності. На другому місці – відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування, а на третьому – недостатній рівень професіоналізму консультантів та рівень їх культури, що породжує недовіру до консалтингу в цілому.

Дійсно, в умовах відсутності законодавчої бази щодо консалтингу як окремого виду діяльності, менеджери використовують цю послугу тільки в момент виникнення важкої чи нестандартної проблемної ситуації, тоді як основне призначення консалтингових послуг – надати професійні поради та не допустити виникнення проблемних ситуацій. Для вирішення складної інституційної ситуації функціонування стратегічного консалтингу та визначення його на законодавчому рівні як окремого виду діяльності на вітчизняному ринку послуг, автором було запропоновано:

1) визначати стратегічний консалтинг як професійну діяльність в системі стратегічного управління підприємством з впровадження досягнень науки і техніки з метою покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку;

2) ідентифікувати послуги стратегічного консалтингу по КВЕД за розділами 69 «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку», 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування»; 71 «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»; 72 «Наукові дослідження та розробки»; 73 «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку»;

3) урахувати концептуальну модель формування та розвитку інституту консалтингу, за якою будуть відбуватися основні способи регулювання консалтингової діяльності, зокрема, 1) правові; 2) економічні; 3) етичні або культура консультування;

4) упровадити основні види стратегічного консалтингу за предметною ознакою: стратегічне управління та планування, інжинірінг, інвестиційно-інноваційний консалтинг, ІТ-консалтинг, фінансовий консалтинг, HR-консалтинг, юридичний консалтинг, маркетинговий консалтинг;

5) використовувати бізнес-модель стратегічного консалтингу в межах вартісно-орієнтованого та ресурсно-орієнтованого підходів до управління, які дозволять представляти організаційно-економічний механізм управління як ланцюг створення цінності через затребувані інформаційні та інтелектуальні ресурси.

Як показують проведені дослідження, розробка теоретико-методологічних засад стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства є комплексною проблемою. З цього приводу в сучасній системі управління стратегічним консалтингом виділяється ряд об'єктивних протиріч:

– між необхідністю створення на законодавчій основі результативно діючої системи управління розвитком консалтингових компаній і недостатньою теоретичною розробленістю теоретико-методологічних засад, що її забезпечують (відсутність законодавчих актів щодо діяльності консалтингових компаній та єдиної класифікації їх послуг, ліцензування та ін.);

– між сучасними вимогами до інтелектуального потенціалу компанії і недостатнім рівнем його розвитку (відсутність єдиного підходу до управління розвитком, недостатній рівень організаційно-управлінської компетентності керівництва, відсутність методичних розробок щодо рівня професійних та ключових компетенцій, відсутність стратегічного планування і управління та ін.);

– між потребою в системному підході щодо оцінювання ефективності управління розвитком фінансового потенціалу консалтингової компанії і відсутністю системи оцінювання її діяльності (методик щодо встановлення критеріїв та показників оцінювання та ін.).

Виявлені протиріччя свідчать про те, що на сьогодні стратегічний консалтинг в системі управління інноваційним розвитком потребує приведення консалтингової діяльності у відповідність з міжнародними стандартами. Виявленні обставини та проведені розрахунки щодо перспективних напрямів розвитку консалтингу на українському ринку послуг, обумовлюють необхідність розробки ефективного організаційно-економічного механізму управління, відповідно до розробленої бізнес-моделі для стратегічного консалтингу в межах його інтелектуального та фінансового потенціалів.

У четвертому розділі даної монографії автором було встановлено сутність та змістовна характеристика, за якою структуризація інтелектуального капіталу консалтингової компанії включає: 1) людський капітал; 2) структурний капітал (авторські права, патенти, інформаційні ресурси тощо); 3) споживчий капітал (бренд, репутація тощо). Сукупність всіх складових

інтелектуального капіталу консалтингової компанії було розглянуто автором як інтелектуальний потенціал. Встановлено, що для консалтингової компанії інтелектуальний потенціал є ключовим інструментом досягнення високого рівня конкурентоспроможності у процесі ефективного використання людського, структурного та споживчого капіталів. За даних обставин, інтелектуальний потенціал створює можливості для утворення і розвитку організаційного механізму консалтингової компанії.

Проте, у ході дослідження автором була визначена головна роль людського капіталу в консалтинговій діяльності, який характеризується пізнавальними ставленнями та практичними навичками, цінностями, поведінковими компонентами, психологічними особливостями, здатний створювати додану вартість. За таких умов отримана додана вартість стає наслідком використання ціннісних знань людського капіталу – консультантів-практиків та науковців-експертів, які представлені у вигляді «портфеля компетенцій», але за умов постійного саморозвитку. Доведено, що існує пряма залежність між рівнем продуктивності праці та освіти: при збільшенні рівня освіти на 10%, продуктивність праці зростає на 9%, тоді як при збільшенні акціонерного капіталу на 10%, продуктивність праці збільшується тільки на 4%. [432]

Встановлено, що головним чинником соціально-економічного розвитку в постіндустріальній економіці, яка орієнтована на знання та швидкому впровадженню інноваційних технологій, є інтелектуальний капітал. «Ще на початку ХХ століття Дейл Карнегі, відомий американський фахівець в області людських відносин і автор творів з психології спілкування, зауважив, що навіть у технічних виробництвах фінансові успіхи організацій лише на 15% забезпечуються рівнем матеріального оснащення, а на 85% атмосферою, яка панує на робочому місці» [355, с. 101].

Отже, саме людський капітал консалтингової компанії, наділений особливими компетенціями, задає темп та характер процесам впровадження інноваційних технологій, які потім стають конкурентними перевагами на ринку послуг. У той же час, одним із основних факторів, який сприяє успішній роботі людського капіталу консалтингової компанії, є фінансовий потенціал. Доведено, що чим вищий фінансовий потенціал компанії, тим вищий рівень конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Зазвичай, під цим терміном розуміють існуючу здатність нарощення потенціалу суб'єкта господарювання.

В умовах швидко мінливого ринкового середовища України перед суб'єктами господарювання постають проблеми ефективного використання наявних ресурсів, пошуку резервів підвищення продуктивності діяльності та оптимізації структури майна для підтримки рівня конкурентоспроможності і забезпечення економічної стабільності. Для вирішення цих проблем менеджери підприємства мають управляти його фінансовим потенціалом, який на думку В.В. Турчак [433] включає як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів підприємства, так і можливості системи щодо їх ефективного управління для досягнення загально стратегічних цілей.

Доволі часто фінансовий потенціал ототожнюють із наявними фондами фінансових ресурсів підприємства, а також відносинами, які на погляд Н.В. Касьянової [434] виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: 1) наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; 2) можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; 3) рентабельності вкладеного капіталу; 4) наявності ефективної системи керування фінансами; 5) забезпечення прозорості поточного та майбутнього фінансового стану

Автор погоджується з думками вчених відносно сутності та змісту фінансового потенціалу, що дає підстави навести його стислої характеристики для консалтингової компанії. Фінансовий потенціал консалтингової компанії слід представляти як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів, які у взаємозв'язку з інтелектуальним капіталом створюють можливості ефективного управління для досягнення стратегічних цілей. За таких умов фінансовий потенціал продукує можливості для формування і розвитку економічного механізму консалтингової компанії.

Враховуючи вищезазначені обставини, слід повернутися до проведеного раніше дослідження щодо доходності стратегічного консалтингу на ринку послуг України та навести рівень прибутковості консалтингової діяльності відносно щорічного скорочення кількості компаній (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Середньорічний дохід на ринку послуг стратегічного консалтингу України на фоні кількості діючих компаній у період 2010 – 2015 рр. (побудовано автором за даними Держкомстату [174])

Представлені розрахункові дані свідчать про незначний, але стабільний рівень прибутковості на ринку послуг стратегічного консалтингу, незважаючи на стрімке падіння їх кількості. Так прибутковість послуг стратегічного консалтингу за аналізований період зросла на 1465 тис. грн., тобто середньорічний дохід на одну компанію збільшився з 2444 тис. грн. у 2010 р. до 3909 тис. грн. у 2015 р. У той же час, на фоні зростаючої доходності суттєво скоротилась кількість консалтингових компаній від 13987 у 2010 р. до 10186 у 2015 р. Це наводить на думку, що в період 2010-2015 рр. щорічне зростання доходності компаній не відповідає дійсності та фоні падіння темпів ринку послуг та скорочення прибутковості промислових підприємств України, які є основними замовниками послуг стратегічного консалтингу. Для уточнення рівня доходності компаній на ринку послуг слід дослідити дохід компаній в межах його напрямів: 1) діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь(хед-офісів), консультування з питань керування; 2) наукові дослідження і розробки; 3) рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку (рис.5.2).

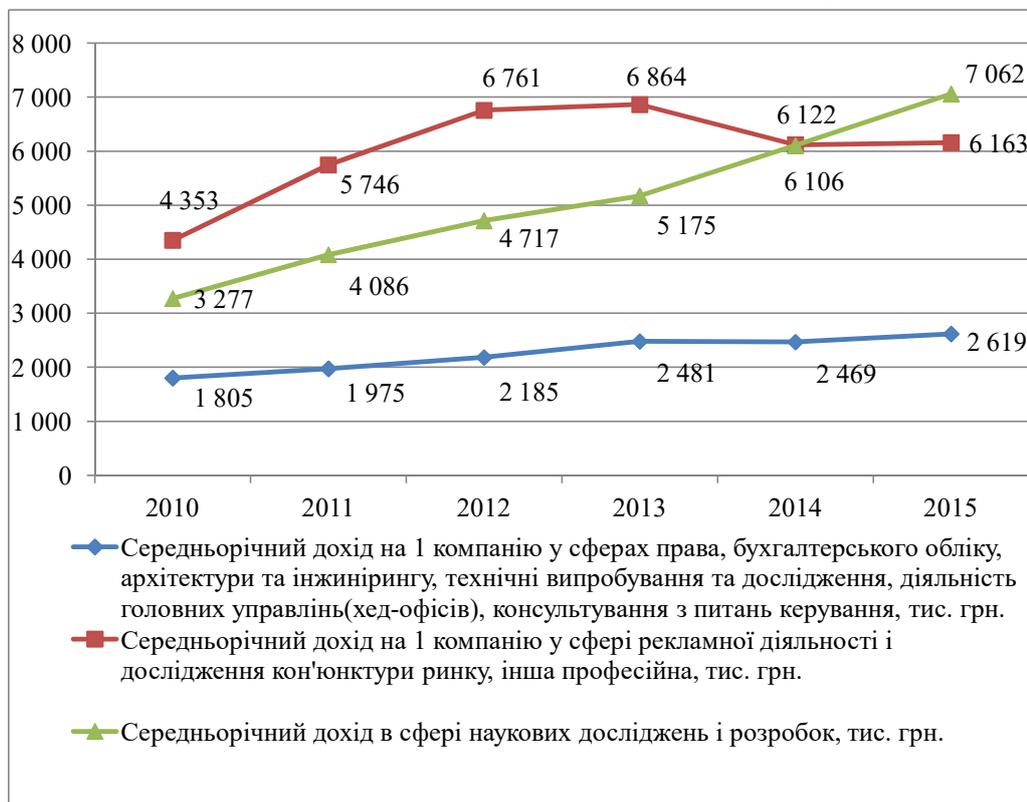


Рисунок 5.2 – Середньорічний дохід на 1 компанію стратегічного консалтингу в межах його напрямків на ринку послуг України у період 2010 – 2015 рр., тис. грн. (побудовано автором за даними Держкомстату [174])

Аналіз даних, наведених на рисунку 5.2 наводить на думку, що найбільший середньорічний дохід припадає на компанії, які надають послуги з наукових досліджень та розробок, їх середньорічний дохід збільшився з 3277 тис. грн. у 2010 р. до 7062 тис. грн. у 2015 р. Нестабільні коливання прибутковості спостерігаються у сфері послуг з рекламної діяльності і дослідження кон'юнктури ринку, за період 2010 – 2015 рр. вони зросли на 1810 тис. грн. Незначне, але поступове збільшення середньорічного доходу відбувається у компаній, які надають послуги у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні дослідження та випробування, діяльність головних управлінь, консультування з питань керування тощо, від 1805 тис. грн. у 2010 р. до 2619 тис. грн. у 2015 р.

Встановлення взаємозв'язку інтелектуального та фінансового потенціалів у системі управління консалтинговою компанією буде сприяти взаємоузгодженості та реалізації організаційно-економічного механізму в рамках бізнес-моделі стратегічного консалтингу, що буде сприяти підвищенню ефективності взаємодії людського капіталу компанії (консультантів-практиків і експертів-науковців) з підприємствами-замовниками. На авторський погляд бізнес-модель стратегічного консалтингу дозволить моделювати процес трансферу наукових знань і технологій в цінність як у власній компанії, так і для підприємства-замовника, що призведе до отримання доданої вартості у ланцюгу створення цінності в системі управління інноваційним розвитком.

З цього приводу, для встановлення ролі стратегічного консалтингу у процесі здійснення трансферу знань та технологій у ланцюгу створення цінності, слід визначити найбільш привабливу на сучасному етапі розвитку економіки інноваційну концепцію, охарактеризувати форми трансферу технологій та встановити місце консалтингу в даному механізмі. Потім описати етапи реалізації проекту щодо здійснення трансферу знань і технологій. На останок сформулювати схему реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу та встановити особливу роль корпоративної культури для стратегічного консалтингу як своєрідного індикатора якості та рівня змін.

Відомо, що в сьогоднішніх умовах процеси трансферу знань та технологій в Україні відбуваються надто повільно, так як у більшості випадків відсутні стимули для налагодження партнерських відносин в системі держава – наука – бізнес. Згідно з концепцією «відкритих інновацій» Г. Чесбро, компанії можуть і повинні поряд із власними використовувати запозичені ідеї, а також застосовувати «внутрішні» і «зовнішні» шляхи виходу на ринок зі своїми більш доскональними технологіями. [435]. Інновації швидко старіють або можуть бути винайдені і в іншому місці чи реалізовані самими дослідниками (можливо із сторонньою допомогою). Тому пріоритет повинен бути відданий не винаходу (розробці), а своєчасній і успішній реалізації інноваційних ідей. При цьому не так важливо – своїх чи чужих, а основне, щоб на їх основі була сформована ефективна бізнес-модель, яка б забезпечувала учасникам процесу конкурентні переваги. [437]

На авторську думку, активним посередником у процесі трансферу знань і технологій є консалтингові компанії. У процесі дослідження, автором було

запропоновано розглядати консалтинг як елемент інфраструктури Національної інноваційної системи та як посередник в партнерських відносинах «держава – бізнес – наука – освіта». Такі партнерські відносини будуть сприяти успішному трансферу знань та технологій у зв'язку з їх затребуваністю та налагодженню тісної співпраці з партнерами. З цього приводу у діяльності консалтингових компаній доцільно використовувати концепцію «відкритих інновацій», що буде сприяти ефективному керуванню спільними проектами, партнерському ставленню до клієнтів та руйнуванню бар'єрів між учасниками інноваційного процесу.

Коли керівництво консалтингової компанії приймає рішення про реалізацію проекту здійснення трансферу технологій, слід враховувати багато чинників, так як витрати за проектом зростають швидко. Тому О. Андросова та А. Череп підкреслюють важливість постійного моніторингу можливостей як економії витрат, так і залучення в інноваційний процес нових учасників, спроможних взяти на себе частину витрат і ризиків, а також сприяти своєчасному здійсненню конкретних проектів. Комерціалізація технологій являє собою процес, за допомогою якого результати НДДКР вчасно трансформуються в продукти і послуги на ринку. Цей процес вимагає активного обміну ідеями та думками з питань технологічного забезпечення та маркетингу. У той самий час успішна комерціалізація технології передбачає наявність в учасників стратегічного бачення, необхідної мотивації, технічної спроможності, наукового потенціалу й відповідних фінансових ресурсів [437, с. 169].

За встановленими обставинами розрізняють комерційний та некомерційний трансфер технологій. Так комерційний трансфер – характеризує процес передачі результатів наукових досліджень у сферу практичного застосування з метою отримання комерційної вигоди. Некомерційну форму становлять знання або незапатентована інформація до якої включають: фундаментальні дослідження, ділові ігри, наукові відкриття і технологічні винаходи. Дана форма трансферу технологій супроводжується невеликими витратами (особливо валютними) і може підтримуватися як державою, так і бізнесом. До некомерційного трансферу технологій також належать стажування вчених і фахівців в університетах та організаціях; обмін ліцензіями і технічною інформацією на паритетній основі; створення невеликих фірм венчурного типу чи закордонних маркетингових підрозділів; міграція учених і фахівців (табл. 5.1).

Технологічним трансфером прийнято вважати систему економічних відносин, за допомогою яких здійснюється передача об'єктів нематеріальних активів від одного суб'єкта ринку до іншого. До умов можливого акцепту технологічного трансферу належать: 1) корисність відповідної технології; 2) сприятливі соціальні та економічні умови для передання; 3) готовність і здатність приймаючої сторони використовувати технологію [436].

Концепція «відкритих інновацій» в діяльності консалтингових компаній, пропонує першочергове використання аутсорсингу в системі корпоративного технологічного трансферу, але окрім певних стадій інноваційного процесу. За допомогою цієї моделі керівництво консалтингової компанії надає переваги процесу комбінування між власними розробками та розробки сторонніх

організацій як у сфері наукових досліджень, так і у процесі просування цих результатів на ринок.

Таблиця 5.1 – Форми трансферу технологій на комерційній основі [438, с. 23]

Форми трансферу технологій	Характеристика
Спільне проведення НДДКР	Науково-виробнича кооперація, інжиніринг, франчайзинг
Продаж технології в матеріалізованому вигляді	Верстати, агрегати, устаткування, технологічні лінії тощо
Продаж патентів і ліцензій	Різні види запатентованої промислової власності
Продаж безпатентних ліцензій	Незапатентовані види промислової власності: «ноу-хау», виробничі секрети, технологічний супровід, навчання спеціалістів, консультування
Портфельні інвестиції	Вкладення коштів у цінні папери інших суб'єктів

Це призводить до зменшення загальних витрат компанії на розробки та отримання додаткових нових прибутків, зокрема, від продажу ліцензій, продажу чи ліквідації окремих підрозділів, а також від діяльності Spin-off, певна частка в яких, належить материнській компанії (рис. 5.3).

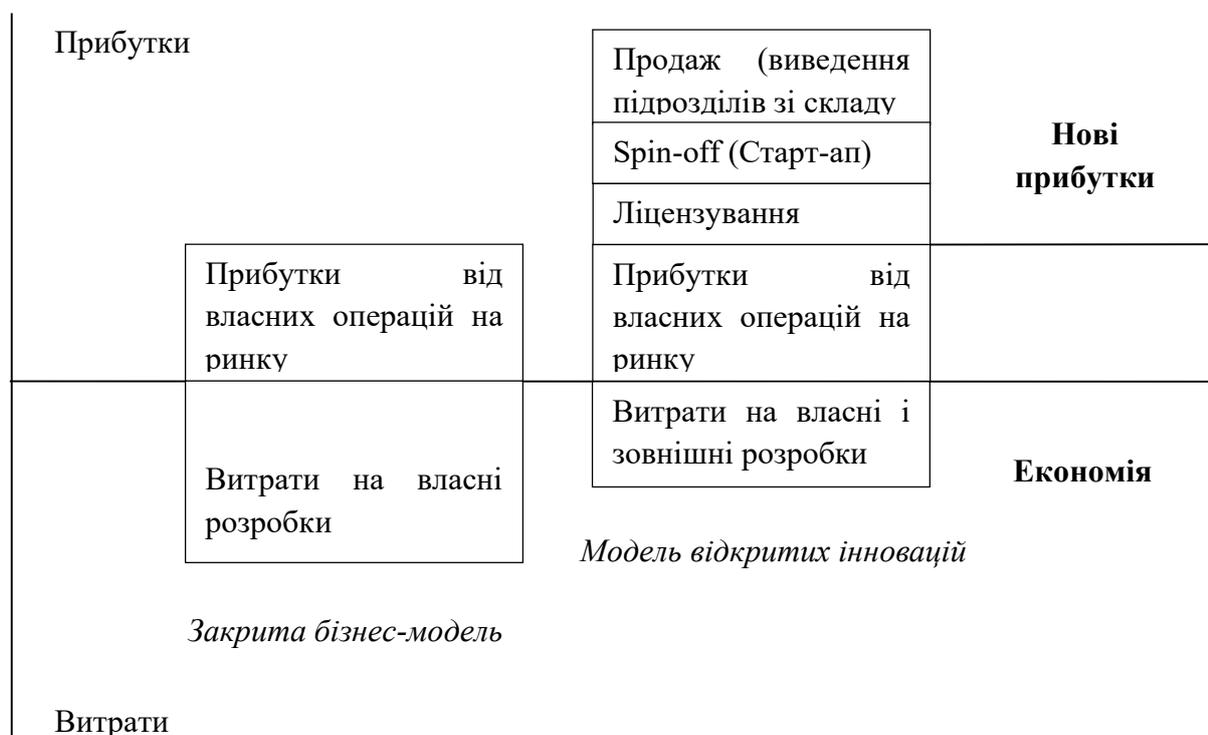


Рисунок 5.3 – Економічні переваги відкритої моделі інновацій над закритою [440]

Отже, вищенаведене дослідження доводить, що стратегічний консалтинг як універсальний посередник у ланцюгу створення цінності здатний пов'язати процеси трансферу знань і технологій в єдину систему, що буде викликати ефект мультиплікації та супроводжуватися позитивними зрушеннями у соціальній та економічній сферах країни. Це буде сприяти раціональному використанню основних ресурсів підприємств, дослідницьких організацій, закладів освіти, зокрема, інтелектуальних, інформаційних та фінансових. Але головний пріоритет консалтингової діяльності в реалізації трансферу технологій – це отримання ефекту синергії від взаємодії учасників Національної інноваційної системи: держава – бізнес – наука – освіта.

Новий механізм трансферу знань в структурі Національної інноваційної системи, який повинен створюватися на концепції «відкритих інновацій» та визначати місце консалтингу, представлено у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Місце консалтингових компаній в сучасному механізмі трансферу знань в структурі Національної інноваційної системи

Учасники трансферу	Інфраструктура трансферу інновацій	Основні види трансферу	Можливості трансферу та структуризації інтелектуального капіталу	Особливості сучасного етапу трансферу
Освіта	Університети, дослідницькі фірми	Трансфер знань	Використання знань, умінь, навиків та отримання нових – формування людського капіталу	Виявлення реальних перспективних потреб ринку.
Наука	Наукові та технологічні парки			
Бізнес	Венчурні фірми, консалтингові компанії	Трансфер технологій	Купівля патентів, ліцензій, обладнання, інформаційного забезпечення – формування структурного капіталу компанії	Отримання ефекту синергії від взаємодії учасників.
	Бізнес-інкубатори			
Держава	Центри трансферу технологій	Фінансові трансфери	Бренд, репутація, стратегічні зв'язки, клієнти, договори, ринки збуту – формування споживчого капіталу	
	Інноваційні кластери			
	Технополіси			

Доопрацьовано автором за джерелом [441]

Реалізація механізму трансферу знань і технологій у будь-якому випадку відбувається через проекти. Консалтингові проекти являють собою адаптовану систему, основна мета якої оцінити можливості підприємства-замовника та надати йому рекомендації щодо перебудови діяльності на шлях розвитку у зв'язку з затребуваністю внутрішнього середовища та змінами зовнішнього. Дана система проекту обов'язково буде враховувати наявність зворотнього зв'язку. [442; 443; 444]

Практикою підтверджено, що лише чверть консалтингових проектів досягають результатів, які на етапі планування визначаються як завдання проекту. Проведені опитування керівництва клієнтських організацій [445, с. 81] показало, що на початку реалізації проектів, їх мета була зрозуміла 53 % респондентам. Лише 43 % консалтингових проектів мали прогноз кількісних параметрів ресурсів і результатів і 34 % – механізм досягнення цільових настанов. [170]

У процесі дослідження автором було визначено, що консалтинговий проект – це форма взаємодії консалтингової компанії з підприємством-замовником стосовно досягнення цільових параметрів розвитку з встановленими обмеженнями на ресурси, термін та час. При чому, цільові параметри стратегічного консалтингу у системі управління інноваційним розвитком слід пов'язувати з індивідуальним підходом до вирішення проблемних питань підприємства-замовника та цінностями компанії завдяки високому рівню її інтелектуального капіталу. Але, не зважаючи на наявність конкурентних переваг консалтингової компанії та рівень її інтелектуального потенціалу, результат консалтингового проекту важко спрогнозувати.

Враховуючи вищезазначені обставини, на погляд автора, для реалізації консалтингових проектів щодо здійснення трансферу знань і технологій в системі управління підприємств-замовників, учасникам проекту доцільно узгоджувати результати консультування з описом чіткого вектору дій за часом, розрахунком якісних і кількісних показників за окремими етапами проекту. Учасники проекту з метою збалансованості дій та ресурсів, за кожним етапом здійснення проекту, проводять уточнення виконаних завдань та отриманих результатів за часом і в межах визначених обсягів фінансових ресурсів.

За дослідженнями вчених щодо застосування у практичній діяльності вітчизняних консалтингових компаній форми організації, була визначена першооснова, яка представлялась проектною формою організації консалтингової взаємодії. Однак, клієнтами консалтингових послуг проектна форма організації, від якої очікували ефекту, не вважалась затребуваною у зв'язку з низькою результативністю [445]. Проте, увага дослідників зосереджена у напрямку визначення видів робіт, які мають здійснюватися впродовж консалтингового циклу [446; 205; 447].

На думку автора, в основі стратегічного консалтингу, як багатоаспектної дієвої системи, лежать стратегії за окремими бізнес процесами. Консультанти, які володіють професійними компетенціями, здатні збалансувати ресурсні потреби та вирішити питання в системі стратегічного управління розвитком як підприємства-замовника, так і власної компанії. Впровадження стратегічного управління як системи у цьому випадку тим ефективніше, чим оптимальніше підібрані елементи системи в окремих бізнес-процесах та скоординовані дії консультантів з керівництвом підприємства-замовника щодо управління його ресурсами та компетенціями.

Отже, у випадку стратегічного консалтингу проектна форма організації консалтингової діяльності не є раціональною. У процесі дослідження доведено, що за сутністю та змістом стратегічного консалтингу ефективно управління в

системі інноваційного розвитку досягається за допомогою системного та процесного підходів. У таких обставинах, консалтингова компанія в ході надання консалтингових послуг розглядає підприємство-замовника як систему, що дає можливість сформулювати системне бачення потреб клієнта, а результатом має стати консалтинговий проект, у ході якого будуть вирішені проблемні питання підприємства-замовника за окремими бізнес-процесами.

Однак, не зважаючи на визначені підходи до управління консалтинговими проектами, у процесі вирішення проблемних завдань підприємств-замовників дослідники не мають узгодженості щодо ідентифікації етапів консалтингового проекту, їх часових меж і відповідальності учасників. Розглянемо більш детально етапи консалтингового проекту, які ідентифікують від двох етапів до десяти та вище. На думку Ф. Уікхема консалтинговий проект проходить дев'ять стадій (перший контакт, рішення про спільну роботу, попередній аналіз, офіційна пропозиція, програма проекту, всебічний аналіз, реалізація, завершення, доводка) [115, с. 73-74]. А. Посадский дотримується більш традиційних поглядів, за яким проект поділяється на передпроектну, проектну і післяпроектну стадії (рис. 5.4).

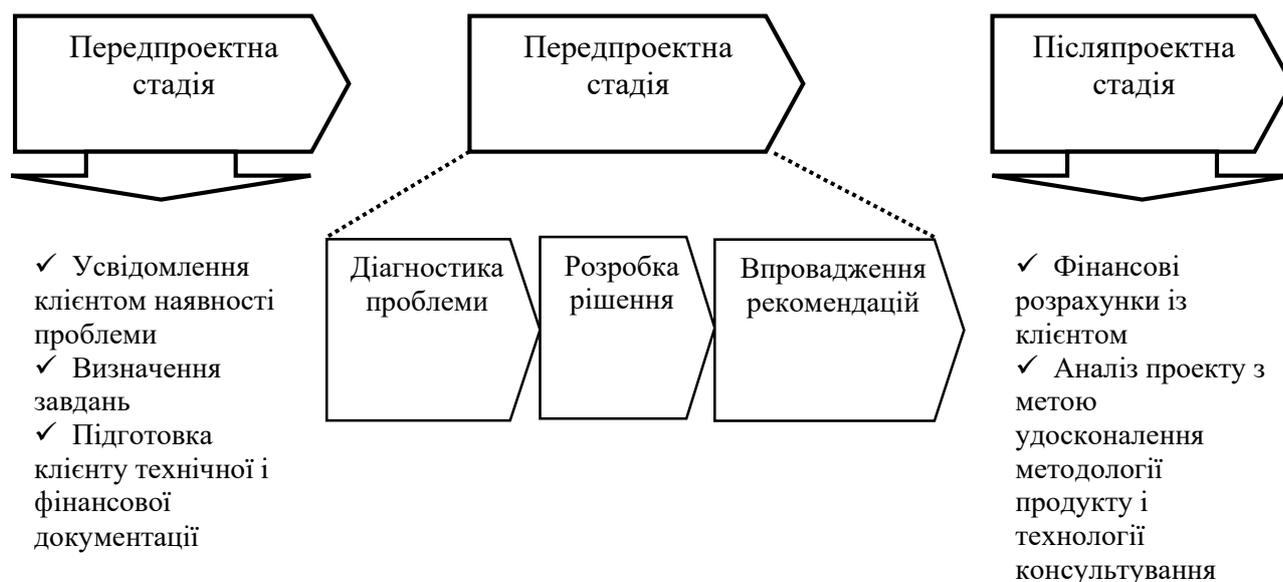


Рисунок 5.4 – Співвідношення консалтингового проекту і консалтингового процесу за А. Посадским [448]

На думку Ф. Уікхема консалтинговий проект проходить дев'ять стадій (перший контакт, рішення про спільну роботу, попередній аналіз, офіційна пропозиція, програма проекту, всебічний аналіз, реалізація, завершення, доводка) [115, с. 73-74].

Незважаючи на кількість етапів консалтингового проекту, вирішальним є бажання менеджменту підприємства-замовника укласти угоду з керівництвом консалтингової компанії на співпрацю. Тобто, етапом початку консалтингового проекту вважається передпроектний. У процесі реалізації проектних етапів виконуються поставлені завдання та оцінюється рівень їх досягнення. Після

проектний етап є вирішальним та характеризує ефективність консалтингової діяльності як професійного гравця на ринку послуг щодо результативності спільних дій з підприємством-замовником. За таких умов консалтинговий проект є складовою консалтингового процесу, який, на думку А.Посадського, містить три етапи: діагностика проблеми, розробка рішення і впровадження рекомендацій. [448]

Огляд вищенаведених наукових поглядів дозволяє автору погодитися з думками вчених щодо змісту консалтингового проекту та запропонувати наступні стадії проекту стратегічного консалтингу в межах його універсальної бізнес-моделі за ланцюгом створення цінності. Основні риси етапів життєвого циклу проекту стратегічного консалтингу наведено у таблиці 5.3. [449]

Таблиця 5.3 – Основні етапи життєвого циклу проекту стратегічного консалтингу

Етапи консалтингового проекту	Завдання етапу	Основні процеси
1. Перед-проектний	Визначення ринкового продукту та ідентифікація проекту як ціннісної пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> - підписання контракту взаємодії консалтингової компанії з замовником; - формування проектної групи з експертів-науківців та консультантів-практиків; - проведення експертного дослідження; - планування завдань та уточнення їх виконання за часом виконання та оплатою; - узгодження ключових завдань партнерської співпраці; - уточнення відповідальності учасників консалтингового проекту
2. Проектний	Здійснення процесів управління консалтинговим проектом в межах його замовлення та практична реалізація проекту	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз стану і потреб ринку; - оцінка ефективності заходів та вибір альтернативних варіантів щодо вирішення проблемних питань; - оцінка ризиків за проектом та розробка антикризисної програми; - ресурсне забезпечення проекту; - організація та координація дій між учасниками проекту у процесі реалізації проекту; - проведення механізму трансферу знань і технологій за проектом; - впровадження практичних рекомендацій
3. Післяпроектний	Оцінка результатів за проектом та рекомендації щодо управління продажу	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка результатів реалізації проекту; - допомога у формування системи продажу та розробки стратегії і тактики управління цим процесом; - розрахунки за контрактом з підприємством-замовником; - контроль результатів; - моніторинг впроваджених інноваційних технологій; - плідна співпраця у партнерських відносинах

Розроблено автором

Запропоновані етапи життєвого циклу консалтингового проекту, автором було апробовано на прикладі КК «Бізнес-Сенат». Консалтинговою компанією «Бізнес-Сенат» було здійснено процес формування інноваційного проекту для Науково-Виробничого об'єднання «Аква Форсайт» з приводу ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій на комунальних підприємствах за сферою теплоенергетики. У результаті НВО «Аква Форсайт» було отримано від КК «Бізнес-Сенат» рекомендації у вигляді експертного висновку щодо ефективних напрямів реалізації ресурсозберігаючої технології за консалтинговим проектом. За таких умов, у партнерських відносинах відбулися зміни для обох компаній, з одного боку, покращилися показники результативності, а з іншого, підвищився рівень конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Отже, за проведеними дослідженнями встановлено, що стратегічний консалтинг в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств реалізує консалтингові послуги у межах концепції системного та процесного підходів за допомогою підсистем організаційно-економічного механізму. Ефективність організаційного механізму стратегічного консалтингу є наслідком збалансованих дій керуючої та керованої підсистем, зокрема координованої співпраці експертів-науковців та консультантів-практиків з приводу управління фінансовими, інтелектуальними та інформаційними ресурсами. Розвиток консалтингової діяльності у стратегічній перспективі забезпечує управлінська підсистема, яка складається з цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, структури та корпоративної культури. Об'єктом консалтингу є підприємство-замовник, тоді як аналізом і контролем його результативної діяльності стає бізнес-процес – основа консалтингового проекту. Конфігурація етапів бізнес-процесів підприємства-замовника за консалтинговим проектом стає головною ознакою компанії, що визначає алгоритм прийняття управлінських рішень, встановлює межі відповідальності менеджменту консалтингової компанії за досягнуті результати. [449]

Під ефективністю економічного механізму стратегічного консалтингу розуміється результативна діяльність компанії, яку можливо розрахувати шляхом оцінки її потенціалів: інтелектуального та фінансового. Причому, в межах організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу інтелектуальний та фінансовий потенціали взаємопов'язані, що сприяє інноваційному розвитку в системі управління як замовника, так і самої компанії. Враховуючи особливості ведення консалтингової діяльності, інтелектуальний потенціал як капітал стає визначальним при формуванні вартості консалтингової компанії та забезпечує зростання фінансового потенціалу. Останній, у свою чергу, зростаючи, приймає участь у розвитку інтелектуального потенціалу, особливо, людського капіталу. [449]

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні умов щодо збалансованості оцінки між інтелектуальним та фінансовим потенціалами стратегічного

консалтингу, з метою виявлення резервів для покращення показників результативності:

- обов'язкове формування структури інтелектуального капіталу за його складовими при достатньому рівні фінансового капіталу;
- поліпшення умов оплати праці людського капіталу та інвестування в його розвиток з метою підвищення цінності компанії за рахунок нарощення «портфеля компетенцій» та саморозвитку;
- поповнення структурного капіталу компанії інноваційним технологіями із зовнішніх джерел для виклику ефекту синергізму у процесі управління ресурсами компанії: фінансовими, інформаційними та інтелектуальними;
- організація системи управління інноваційним розвитком компанії на засадах чітко визначених цілей, принципів, методів, функцій, структури та інструментів, які взаємодіють у процесі надання послуг за умов встановленого рівня корпоративної культури;
- регулювання процесів управління щодо трансферу знань людського капіталу в структурний та оптимізація фінансових потоків для досягнення економічного ефекту, а також забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Схему організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу наведено на рисунку 5.5 [449].

Отже, формування організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу дозволяє розглядати його діяльність як професійну, яка передбачає виконання людським капіталом певних організаційно-управлінських функцій замість штатних менеджерів підприємства-замовника.

Однак, не можливо не погодитися з поглядами закордонних вчених стосовно необхідності особливих умов вирішення проблемних ситуацій у процесі надання консалтингових послуг, які пов'язані з переглядом всієї системи управління відповідно до ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого підходів за бізнес-моделлю стратегічного консалтингу.

З цього приводу впровадження положень стратегічного консалтингу в управління діяльністю підприємства-замовника передбачає реалізацію таких основних заходів як [450; 451]:

- 1) проведення роз'яснювальної роботи і навчання серед працівників підприємства для формування розуміння важливості застосування положень ресурсно- та вартісно-орієнтованого підходів;
- 2) залучення всіх працівників компанії до генерування ідей та заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку;

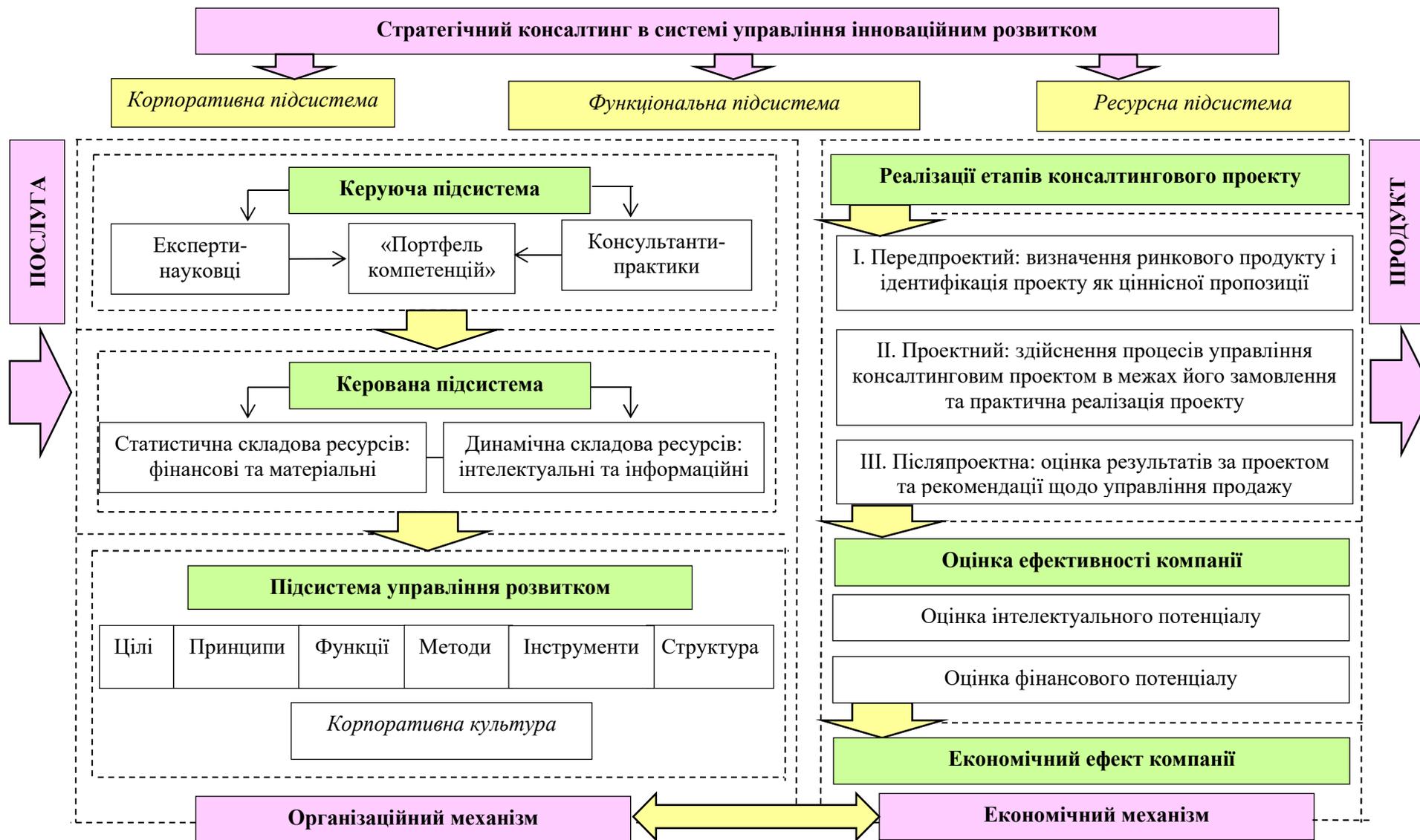


Рисунок 5.5 – Реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком (Розроблено автором)

3) формування інформаційної підтримки, у діяльності підприємства-замовника, завдяки чому має забезпечуватися своєчасне інформування всіх працівників про зміни в діяльності та встановлюватися зворотній зв'язок;

4) формування корпоративної культури у діяльності підприємства замовника, відповідно до якої цінність для споживача буде розглядатися як зовнішній орієнтир діяльності, тоді як внутрішнім орієнтиром будуть виступати ціннісні очікування його ключових стейкхолдерів;

5) розподіл функцій і завдань щодо забезпечення ефективного управління потоком створення цінності на кожному з рівнів функціонування підприємством-замовником, координація відповідних управлінських рішень;

6) встановлення ефективного взаємозв'язку зі стратегічними партнерами, що допоможе в повній мірі враховувати специфіку ринку і, як наслідок, створити для партнерів компанії більш вигідні й комфортні умови співпраці.

Таким чином, реалізація вищенаведених заходів у процесі управління компанією, орієнтована на зростання не просто доданої вартості, а цінності, є досить актуальним. Компанія може управляти ефективно тільки в тому випадку, якщо менеджмент у прийнятті рішень, у першу чергу стратегічних, орієнтується на єдиний кількісний критерій — зростання цінності бізнесу [452].

Під корпоративними цінностями компанії розуміється система основних принципів і постулатів, на яких базується діяльність підприємства. Це своєрідні установки, які визначають важливі напрями в функціонуванні бізнесу.

Вони допомагають керувати підприємством, правильно організовувати всі виробничі процеси, запобігати будь яким порушенням і недолікам в роботі. Корпоративні цінності допомагають виробити культуру спілкування з учасниками бізнесу, закріпити етичні норми, яких необхідно дотримуватися в тих чи інших ситуаціях [453].

Вищезазначене дозволяє визначати роль корпоративної культури стратегічного консалтингу як своєрідного індикатора якості та рівня змін, що позначається на соціально-психологічному кліматі компанії та її працівників: експертів-науковців та консультантів-практиків.

Тобто, результати гармонійного розвитку стратегічного консалтингу будуть обов'язково відображатися через культуру взаємовідносин працівників різних рівнів між собою та з керівництвом, що буде проявляти реальні цінності, орієнтири і установки компанії. У такому випадку, корпоративна культура стає інструментом стратегії інноваційного розвитку, який допомагає процесу її реалізації (рис. 5.6).

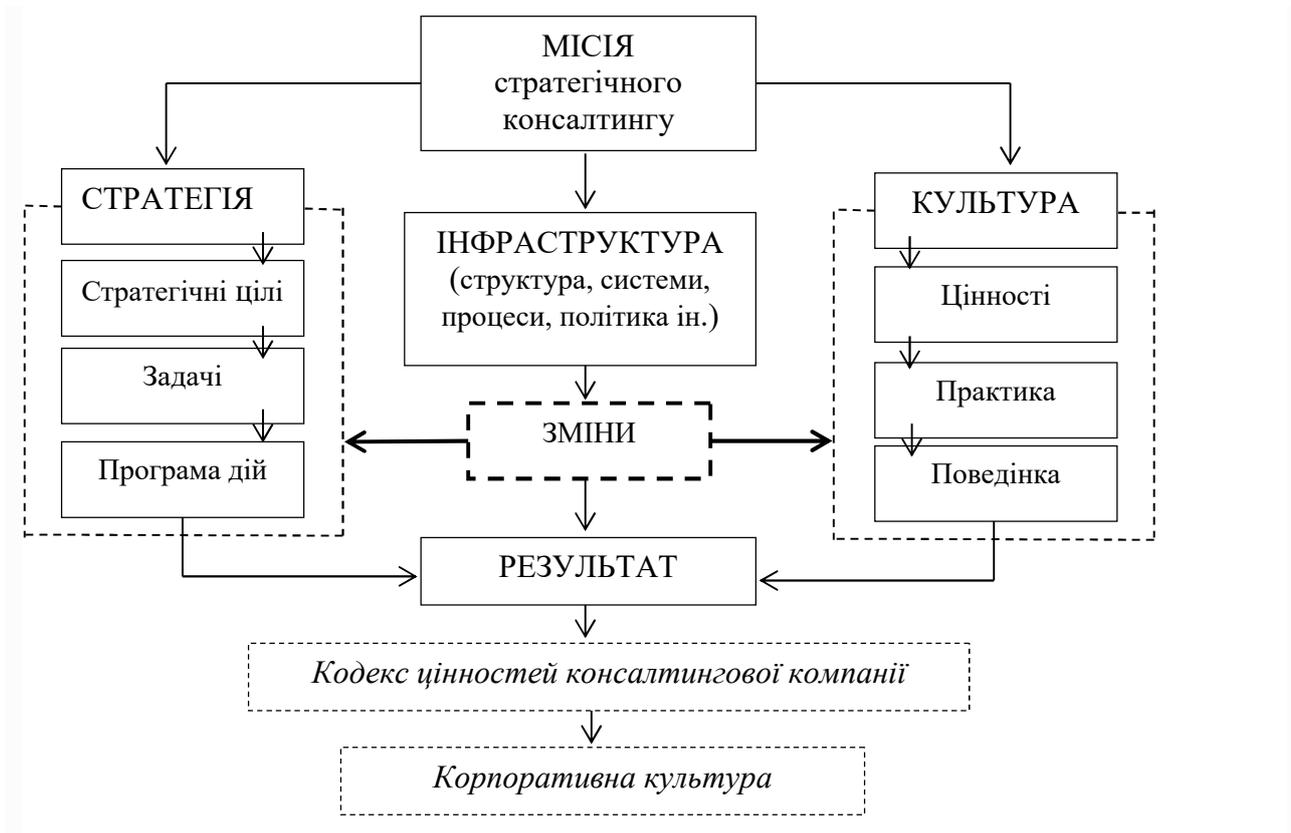


Рисунок 5.6 – Модель узгодження організаційних процесів стратегічного консалтингу (побудовано автором за джерелом [454])

За сформованою моделлю узгодженості процесів стратегічного консалтингу, корпоративну культуру слід розглядати як систему корпоративних цінностей та визначати за формулою: «загальні цінності – взаємовигідні відносини і співробітництво – сумлінна організаційна поведінка». Тобто, корпоративна культура компанії та культура людського капіталу визначаються як взаємопов'язані елементи системи управління інноваційним розвитком. Причому перше неможливо без другого, зокрема, корпоративна культура компанії буде забезпечувати адаптивну поведінку у зовнішньому середовищі та допомагати перемагати у конкурентній боротьбі завоювати нові ринки й успішно розвиватися. Тоді як корпоративна культура людського капіталу стратегічного консалтингу буде основою щодо чіткого розподілі у праці людського капіталу компанії, відповідальності та погодження інтересів в системі управління інноваційним розвитком

Таким чином, проведені дослідження щодо змістовної характеристики організаційно-економічного механізму дозволяє зробити висновки, що у процесі реалізації консалтингової послуги задіяні головні системи компанії: корпоративна, функціональна, ресурсна, які у сукупності створюють умови для реалізації потенційних можливостей підприємства-замовника.

Головним інструментом реалізації консалтингової послуги є проект, у процесі якого відбувається оптимізація всіх систем управління підприємства-замовника для підвищення рівня його конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

У той же час, головним критерієм загального потенціалу (збалансування інтелектуального та фінансового потенціалів) стратегічного консалтингу є результативність виконаних завдань щодо вирішення проблемних питань підприємства-замовника:

1) формування системи управління підприємства-замовника як такої, що спрямована на неперервне поліпшення результатів діяльності для основних стейкхолдерів;

2) створення і сприяння зростанню доданої цінності для підприємства-замовника через пошук шляхів оптимізації його бізнес-процесів, що призведе до плідної партнерської співпраці у процесі досягнення встановлених стратегічних орієнтирів.

Така організація стратегічного управління у процесі створення консалтингового продукту дозволить створити для підприємства-замовника суттєві можливості стати конкурентоспроможним, незважаючи на загрози зовнішнього середовища. Це обумовлює об'єктивну потребу використання заходів стратегічного консалтингу за ланцюгом створення цінностей у межах організаційно-економічного механізму в діяльності підприємства-замовника для формування бажаних конкурентних позицій на ринку з метою забезпечення результативної діяльності та інноваційного розвитку у стратегічній перспективі.

5.2 Критерії і показники ефективності стратегічного консультування

Філософія аналізу зовнішнього середовища, конкурентів, прогнозування його змін і динаміки кон'юнктури ринку, частково втрачає свою актуальність. Якщо оглянути індустріальну та постіндустріальну системи розвитку економіки, то можна виявити перегляд професійних вимог до людського капіталу. Так у період індустріального суспільства були затребувані знання у функціональній області або за окремими процесами, а критеріями вважались рівень володіння професійними знаннями. В умовах постіндустріальної економіки основною вимогою виступають знання та практичний досвід, які повинні розвиватися та оновлюватися під впливом змін зовнішнього середовища. У цій ситуації критеріями оцінки є рівень професійних знань, тобто спеціальний набір інформаційних та інтелектуальних ресурсів людського капіталу з урахуванням галузі, виду та напрямів діяльності підприємства.

У процесі дослідження, автором сформовано бізнес-модель стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком, яка враховує ресурсно-орієнтований та вартісно-орієнтований підходи до управління, завдяки яким створюється цінність для консалтингової компанії. За вказаними підходами ресурси консалтингової компанії було поділено на дві групи: 1) матеріальні ресурси та фінансові; 2) інтелектуальні та інформаційні ресурси, які складають інтелектуальний капітал. У складених обставинах автором

запропоновано проводити оцінку рівня ефективності консалтингової компанії за критеріями та показниками у двох напрямках: 1) інтелектуальний потенціал; 2) фінансовий потенціал. Етапи оцінки інтелектуального та фінансового потенціалу стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком наведено на рисунку 5.7.



Рисунок 5.7 – Етапи оцінки діяльності стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком **(розроблено автором)**

Отже, на погляд автора для визначення успішно працюючої, конкурентоздатної і інноваційно-привабливої консалтингової компанії, на першому етапі доцільно провести оцінку інтелектуального потенціалу консультантів-практиків та експертів-науковців, на її основі побудувати модель «портфеля ключових компетенцій», а потім визначити граничні інтервали оцінки «портфеля компетенцій» за рівнями їх прояву. На другому етапі, доречним буде проаналізувати показники фінансового потенціалу

консалтингової компанії та доповнити їх індикаторами ефективності з урахуванням специфіки стратегічного консалтингу. Третій етап оцінки є завершальним, на ньому буде встановлено рівень ефективності консалтингової компанії та надані пропозиції щодо підтримки оптимального рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

У ході виконання першого етапу оцінки стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком необхідно спочатку з'ясувати особливості та методологію проведення якісної та кількісної оцінки інтелектуального потенціалу, потім визначитися з послідовністю її проведення.

Дійсно, керівники консалтингових компаній, у зв'язку з відсутністю методичних рекомендацій щодо оцінки консалтингової діяльності, не мають чіткого уявлення про вартість інтелектуального капіталу, а також оцінку його потенціалу. За таких умов вартість таких складових інтелектуального потенціалу як знання, ділова репутація та нематеріальні активи у ході складання бухгалтерської звітності не відображаються, або заносяться в бухгалтерські документи тільки в співвідношенні з витратами на їх реєстрацію у випадку патентів, ліцензій тощо. З цього приводу автором було запропоновано оцінку інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу проводити за тою часткою, яка генерується у процесі управління та приносить дохід, тобто – людський капітал.

Незалежно від особливостей проведення оцінки інтелектуального потенціалу, її поділяють на кількісну та якісну. Якісна оцінка як правило, базується на експертних методах (анкетування, дослідження відносин, кабінетний аналіз та ін.) та здійснюється на основі критеріїв по компонентах потенціалу. За таких обставин можливо провести якісну оцінку параметрів, які не оцінюються кількісно, що допомагає розкрити взаємозв'язки між складовими компонентів, виявити резерви та надати рекомендації до оптимізації. Кількісна оцінка інтелектуального потенціалу дозволяє провести чисельний вимір параметрів потенціалу, якими можуть бути умовні показники: бали, коефіцієнти, індекси.

Якісна та кількісна оцінка інтелектуального потенціалу консалтингової компанії буде проводитися в межах структури «портфеля компетенцій», якими володіє людський капітал компанії: експерти-науковці та консультанти-практики. З цього приводу потрібно встановити першочерговість завдань для її проведення:

1) визначення складових «портфеля компетенцій» за рівнями прояву компетенцій: інтегративні, організаційні, соціально-психологічні, інформаційно-технологічні. Сформована структура «портфеля компетенцій» дозволить отримувати наступні переваги: скорочення часу на виконання завдань та прийняття рішень; злагоджену роботу консультантів; підвищення якості кадрового потенціал;

2) оцінка компетенцій людського капіталу консалтингової компанії, основою якої є вибір адекватної методики оцінювання інтелектуального потенціалу, зокрема, компетенцій, які повинні забезпечувати ефективне управління у ланцюгу створення цінності. З цього приводу для оцінки «портфеля компетенцій» людського капіталу консалтингової компанії було обрано метод Т. Сааті: ієрархії та пріоритетів, за результатами якого будується модель «портфеля ключових компетенцій»;

3) проведення організаційних змін в управлінському обліку стратегічного консалтингу та формування необхідної управлінської звітності (положень та форм), по веденню управлінського обліку інтелектуального капіталу;

4) управління людським капіталом компанії, тобто управління експертами-науковцями та консультантами-практиками через оцінку рівня їх компетенцій, які у процесі надання послуг перетворюються у вартість в залежності від інтенсивності використання інтелектуального потенціалу, а також розробка мотиваційних механізмів щодо підвищення продуктивності інтелектуальної праці.

Автором доведено, що процес взаємодії консалтингової компанії з підприємством-замовником фактично стає процесом створення нових знань, які призводять до підвищення професіоналізму та компетенції працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому для вирішення першого завдання оцінки інтелектуального потенціалу потрібно провести формування складових «портфеля компетенцій» людського капіталу (експертів-науковців та консультантів-практиків) стратегічного консалтингу за рівнями прояву.

Вченим з'ясовано, що у процесі співпраці з консультантами створюється певний інформаційний простір компанії, у якому консалтингові компанії стають активними співучасниками формування імпліцитних знань підприємства, комунікаторами у процесі їх трансферу у середовищі компанії. Л. Спенсер і С. Спенсер у своїй праці «Компетенції на роботі» визначили п'ять типів компетенцій [445].

1. Мотиви. Те, про що людина думає або чого хоче..., що спричиняє дію. Мотиви націлюють та скеровують поведінку на певні дії... .

2. Психофізіологічні особливості (або властивості). Фізичні характеристики та відповідні реакції на ситуації або інформацію.

3. Я-концепція. Установки, цінності або образ Я-людини.

4. Знання. Інформація, якою володіє людина у певних змістовних сферах.

5. Навички. Здатність виконувати визначене фізичне і розумове завдання».

Запропоновані типи компетенцій чітко корелюються з відомою моделлю компетентності Леклерка та чотириступеневою моделлю розвитку компетентності спеціаліста (рис. 5.8).

Динаміка	Мотивація	Розвивальна функція – БУТИ
Стратегія	Адаптація	Творча функція – ВОЛОДІТИ
Де мультиплікація	Основні вміння	Діяльнісна функція – ВМІТИ
Спеціалізація	Знання	Інформаційна функція – ЗНАТИ

Рисунок 5.8 – Чотириступенева модель розвитку компетентності спеціаліста на основі чотирирівневої моделі компетентності Леклерка

Дослідниками також зазначається, що знаннєві та вміннєві компетенції є «поверховими характеристиками людини» та є видимими, у той час як поведінкові (мотиви, психофізіологічні якості та Я-концепція) є прихованими, «більш глибокими», оскільки перебувають «у самій серцевині особистості» (рис. 5.9) [445; 394].



Рисунок 5.9 – Компетентнісний підхід до підготовки фахівців

Встановлено, що у процесі підготовки фахівців знанням відводиться головна роль. По-перше, знання як стверджує П. Друкер [51], лежать «в основі будь-якого бізнесу як професійне знання. По-друге, за допомогою знань модернізуються існуючі і створюються нові товари і послуги, що користуються попитом. По-третє, нове знання підвищує ефективність виробництва і управління. По-четверте, нові знання забезпечують зростання компетентності персоналу до рівня, що відповідає рівню розвитку технологій, виробів, послуг [456].

У четвертому розділі даної монографії було розроблено структурну модель «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в Інфраструктурі Національної інноваційної системи. Сформована структурна модель «портфеля компетенцій» консалтингової компанії є індивідуальним та неповторним типом організації предметно-специфічних знань консультантів та розглядається в розрізі наступних рівнів прояву: 1) інтегративні компетенції (integrative competence); 2) соціально-психологічні компетенції (social and psychological competence); 3) організаційні компетенції (organizational competence); 4) інформаційно-технологічні компетенції (informatics-technological competence).

Факторами, які впливають на досягнення цих цілей, є підсистеми «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу, які представлені певним набором складових за структурою. Автором запропонована власна підсистема «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу за набором складових (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Групування складових «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу

Структура компетенцій	Ознака	Компетенція
1	2	3
1. Інтегративні компетенції (integrative competence) (ІК)	Знання, навички, вміння,	1. Знання, пов'язані з науковим досвідом (ІК ₁). 2. Знання інноваційного менеджменту (ІК ₂). 3. Знання проектного управління (ІК ₃). 4. Знання структури національної інноваційної системи (ІК ₄). 5. Вміння застосовувати нормативно-законодавчу базу (ІК ₅). 6. Уміння давати виважені експертні оцінки (ІК ₆). . 7. Уміння виробляти креативні ідеї (ІК ₇). 8. Уміння поводитись і приймати рішення в умовах ризику (ІК ₈). 9. Уміння оцінювати перспективність інноваційних ідей (ІК ₉). 10. Уміння залучати наукові та професійні кадри (ІК ₁₀). 11. Мати навички налагодження партнерських зв'язків у технологічному ланцюгу (ІК ₁₁). 12. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори (ІК ₁₂). 13. Вміння до планування та стратегічного управління (ІК ₁₃).

Продовження таблиці 5.4

1	2	3
2. Соціально-психологічні компетенції (social and psychological competence) (SPK)	Цінності та мотиви	14. Уміння досягати поставлених цілей (SPK ₁). 15. Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі (SPK ₂). 16. Психологічна емпатія (SPK ₃). 17. Здатність до навчання (SPK ₄). 18. Здатність працювати в команді (SPK ₅). 19. Впевненість у собі (SPK ₆).
3. Організаційні компетенції (organizational competence) (OK)	Поведінка, правила, норми	18. Управління конфліктами (OK ₁). 19. Орієнтація на результат (OK ₂). 20. Орієнтація на клієнта (OK ₃). 21. Гнучкість (OK ₄). 22. Креативність (OK ₅). 23. Управління ризиками (OK ₆). 24. Організованість себе та організація інших (OK ₇). 25. Менеджмент корпоративних знань (OK ₈).
4. Інформаційно-технологічні компетенції (informatiyno-tehnologichna competence) (ITK)	Інформаційна обізнаність та кваліфікаційні навички	26. Уміння використовувати ІТ у роботі (ITK ₁). 27. Здатність до аналізу та обробки інформації (ITK ₂). 28. Уміння виділяти з інформаційних ресурсів знання (ITK ₃). 29. Наявність вищої освіти за спеціалізацією (ITK ₄). 30. Наявність додаткової другої вищої освіти або вченого ступеня (ITK ₅).

Розроблено автором

Наступним завданням оцінки інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу є якісний та кількісний аналіз компетенцій людського капіталу стратегічного консалтингу, який було проведено у межах складових «портфеля компетенцій» за методом Т. Сааті ієрархії та пріоритетів. У загальному вигляді метод Т. Сааті складається з декомпозиції проблеми на простіші складові частини і подальшої обробки суджень особи, яка приймає рішення, за допомогою парних порівнянь. У результаті може бути відображено відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Ці судження потім відображаються в вигляді чисел [414].

Для виконання цього завдання виокремлені підсистеми порівнювались попарно по відношенню до їх дії за складовими структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу. Система попарних порівнянь приводилась до результату, який був представлений у вигляді зворотньосиметричної квадратичної матриці. Елементом матриці a_{ij} є інтенсивність прояву елементу ієрархії i до елементу ієрархії j , яка оцінюється

за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де бальні оцінки мають наступне значення [457; 458]:

- 1 – рівна можливість
- 3 – помірна перевага одного елементу над іншим
- 5 – суттєва або сильна перевага
- 7 – значна перевага
- 9 – більш значна перевага
- 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Побудова матриці попарних порівнянь відбувається на основі принципу дискримінації та порівняння суджень. Якщо при порівнянні першого судження i з другим судженням j отримаємо значення $a_{ij} = b$, то при порівнянні другого судження з першим отримаємо кількісну оцінку $a_{ji} = 1/b$. Матриця попарних порівнянь будується як на верхньому, так і на нижньому рівнях ієрархії. Враховуючи вищезазначене зворотньосиметрична квадратична матриця буде мати такий вигляд (рис. 5.10).

	A1	A2	An	
A1	1	W1/W2	W1/Wn	→
A2	.	1		
.	.				
An	Wn/W1			1	

Рисунок 5.10 – Зворотньосиметрична квадратична матриця

Оцінка компонент вектору пріоритетів буде відбуватися за схемою (рис. 5.11):

A1	$X1 = (1 * (W1/W2) * ... * (W1/Wn))^{1/n} \rightarrow BEC (A1) = X1/SUMMA$
A2	+
.	+
An	$Xn = ((Wn/W1) * (Wn/W2) * ... * 1)^{1/n} \rightarrow BEC (An) = Xn/SUMMA$
	SUMMA

Рисунок 5.11 – Схема оцінки компонент вектору пріоритетів

Проведемо оцінку інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу у межах складових «портфеля компетенцій» за методом ієрархії та пріоритетів (табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Матриця 1-ого рівня порівняння структур «портфеля компетенцій»

	Інтегративні компетенції (ІК)	Соціально-психологічні компетенції (СПК)	Організаційні компетенції (ОК)	Інформаційно-технологічні компетенції (ІТК)
Інтегративні компетенції (ІК)	1	5	7	1
Соціально-психологічні компетенції (СПК)	1/5	1	1/3	1/2
Організаційні компетенції (ОК)	1/7	3	1	1/7
Інформаційно-технологічні компетенції (ІТК)	1	2	7	1

Розроблено автором

Матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «інтегративні компетенції» представлена у таблиці 5.6

Таблиця 5.6 – Матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «інтегративні компетенції»

	ІК ₁	ІК ₂	ІК ₃	ІК ₄	ІК ₅	ІК ₆	ІК ₇	ІК ₈	ІК ₉	ІК ₁₀	ІК ₁₁	ІК ₁₂	ІК ₁₃
ІК ₁	1	5	3	3	1/4	6	3	1/7	4	2	1/5	1/3	4
ІК ₂	1/5	1	1/4	6	1/3	1/5	3	1/3	8	1/3	1/5	1/7	6
ІК ₃	1/3	4	1	1/5	1/3	1/2	1/2	1/2	5	1/3	6	1/2	1/2
ІК ₄	1/3	1/6	5	1	2	2	1/5	1/5	5	2	1/7	1/3	1/5
ІК ₅	4	3	3	1/2	1	4	1/7	1/5	1/7	6	2	2	1/7
ІК ₆	1/6	5	2	1/2	1/4	1	3	4	2	1/3	1/5	1/7	2
ІК ₇	1/3	1/3	2	5	7	1/3	1	2	1/3	1/3	1/7	1/7	4
ІК ₈	7	3	2	5	5	1/4	1/2	1	2	1/7	4	1/3	2
ІК ₉	1/4	1/8	1/5	1/5	7	1/2	3	1/2	1	1/6	1/3	1/7	2
ІК ₁₀	1/2	3	3	1/2	1/6	3	3	7	6	1	1/7	4	1/3
ІК ₁₁	5	5	1/6	7	1/2	5	7	1/4	3	7	1	2	2
ІК ₁₂	3	7	2	3	1/2	7	7	3	7	1/4	1/2	1	1/5
ІК ₁₃	1/4	1/6	2	5	7	1/2	1/4	1/2	1/2	3	1/2	5	1

Розроблено автором

Аналогічно попередній, матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «соціально-психологічні компетенції» представлена у табл. 5.7.

Таблиця 5.7 – Матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «соціально-психологічні компетенції»

	SPK ₁	SPK ₂	SPK ₃	SPK ₄	SPK ₅	SPK ₆
SPK ₁	1	7	3	3	2	2
SPK ₂	1/7	1	1/2	1/3	2	1/5
SPK ₃	1/3	2	1	4	1/2	4
SPK ₄	1/3	3	1/4	1	1/3	3
SPK ₅	1/2	1/2	2	3	1	4
SPK ₆	1/2	5	1/4	1/3	1/4	1

Розроблено автором

Аналогічно попередній, матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «організаційні компетенції» представлена у табл. 5.8.

Таблиця 5.8 – Матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «організаційні компетенції»

	OK ₁	OK ₂	OK ₃	OK ₄	OK ₅	OK ₆	OK ₇	OK ₈
OK ₁	1	3	1/3	2	4	2	2	2
OK ₂	1/3	1	4	3	1/3	4	2	3
OK ₃	3	1/4	1	3	1/5	1/5	4	1/3
OK ₄	1/2	1/3	1/3	1	1/8	1/5	8	1/3
OK ₅	1/4	3	5	8	1	1/3	1/5	1/5
OK ₆	1/2	1/4	5	5	3	1	1/8	1/8
OK ₇	1/2	1/2	1/4	1/8	5	8	1	1/3
OK ₈	1/2	1/3	3	3	5	8	3	1

Розроблено автором

Аналогічно попередній, матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «інформаційно-технологічні компетенції» представлена у таблиці 5.9.

Таблиця 5.9 – Матриця 1-ого рівня порівняння складових структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу «інформаційно-технологічні компетенції»

	ІТК ₁	ІТК ₂	ІТК ₃	ІТК ₄	ІТК ₅
ІТК ₁	1	1/3	1/5	8	2
ІТК ₂	3	1	2	4	2
ІТК ₃	5	1/2	1	4	1/2
ІТК ₄	1/8	1/4	1/4	1	1/3
ІТК ₅	1/2	1/2	2	3	1

Розроблено автором

Обробка результатів матриць (таблиця 5.5, таблиця 5.6, таблиця 5.7, таблиця 5.8, таблиця 5.9) дозволяє отримати основні параметри матриці суджень та побудувати вектор пріоритетів «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу у розрізі складових у межах структури (табл. 5.10).

Таблиця 5.10 – Результати розрахунку вектору пріоритетів «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу у розрізі складових

Складові «портфеля компетенцій»	Вектор пріоритетів	Вагомість
Інтегративні компетенції	ІК	0,2319
Знання, пов'язані з науковим досвідом	ІК ₁	0,0674
Знання інноваційного менеджменту	ІК ₂	0,1081
Знання проектного управління	ІК ₃	0,0752
Знання структури національної інноваційної системи	ІК ₄	0,082
Вміння застосовувати нормативно-законодавчу базу	ІК ₅	0,0757
Уміння давати виважені експертні оцінки	ІК ₆	0,0715
Уміння виробляти креативні ідеї	ІК ₇	0,0842
Уміння поводитись і приймати рішення в умовах ризику	ІК ₈	0,0656
Уміння оцінювати перспективність інноваційних ідей	ІК ₉	0,0905
Уміння залучати наукові та професійні кадри	ІК ₁₀	0,0712
Мати навички налагодження партнерських зав'язків у технологічному ланцюгу	ІК ₁₁	0,0638
Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори	ІК ₁₂	0,0681
Вміння до планування та стратегічного управління	ІК ₁₃	0,0767
Соціально-психологічні компетенції	SPK	0,1918
Уміння досягати поставлених цілей	SPK ₁	0,1295
Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі	SPK ₂	0,164
Психологічна емпатія	SPK ₃	0,1618
Здатність до навчання	SPK ₄	0,1803
Здатність працювати в команді	SPK ₅	0,1475
Впевненість у собі	SPK ₆	0,2169
Організаційні компетенції	OK	0,3472
Управління конфліктами	OK ₁	0,0741
Орієнтація на результат	OK ₂	0,0874
Орієнтація на клієнта	OK ₃	0,1191
Гнучкість	OK ₄	0,1662
Креативність	OK ₅	0,1538
Уміння управління ризиками	OK ₆	0,1455
Організованість себе та організація інших	OK ₇	0,1589
Менеджмент корпоративних знань	OK ₈	0,0950

Продовження таблиці 5.10

1	2	3
Інформаційно-технологічні компетенції	ІТК	0,2291
Уміння використовувати ІТ у роботі	ІТК ₁	0,3013
Здатність до аналізу та обробки інформації	ІТК ₂	0,1464
Уміння виділяти з інформаційних ресурсів знання	ІТК ₃	0,2111
Наявність вищої освіти за спеціалізацією	ІТК ₄	0,1704
Наявність додаткової другої вищої освіти або вченого ступеня	ІТК ₅	0,1708

Розроблено автором

Спираючись на отримані результати, автором зроблено висновок, що домінуючими (найбільш вагомими) підсистемами стратегічного консалтингу, які потрібно враховувати для вибору цілей управління «портфелем компетенцій», є такі підсистеми як: організаційні компетенції (0,3472); інтегративні компетенції (0,2319).

Для більш детального дослідження автором проведено ранжування даних у порядку спадання вагомості та у порядку зростання рангів у розрізі підсистем «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу (табл. 5.11).

Таблиця 5.11 – Ранжування даних у розрізі структур «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу

Складова	Вагомість	Ранг	Накопичена вагомість
Організаційні компетенції (ОК)	0,3472	1	-
Гнучкість, ОК ₄	0,1662	1.1	0,1662
Організованість себе та організація інших, ОК ₇	0,1589	1.2	0,3251
Креативність, ОК ₅	0,1538	1.3	0,4789
Уміння управління ризиками, ОК ₆	0,1455	1.4	0,6244
Орієнтація на клієнта, ОК ₃	0,1191	1.5	0,7435
Менеджмент корпоративних знань, ОК ₈	0,0950	1.6	0,8385
Орієнтація на результат, ОК ₂	0,0874	1.7	0,9259
Управління конфліктами, ОК ₁	0,0741	1,8	1
Інтегративні компетенції (ІК)	0,2319	2	-
Знання інноваційного менеджменту, ІК ₂	0,1081	2.1	0,1081
Уміння оцінювати перспективність інноваційних ідей, ІК ₉	0,0905	2.2	0,1986
Уміння виробляти креативні ідеї, ІК ₇	0,0842	2.3	0,2828
Знання структури національної інноваційної системи, ІК ₄	0,082	2.4	0,3648
Вміння до планування та стратегічного управління, ІК ₁₃	0,0767	2.5	0,4415
Вміння застосовувати нормативно-законодавчу базу, ІК ₅	0,0757	2.6	0,5172

Продовження таблиці 5.11

1	2	3	4
Знання проектного управління, ІК ₃	0,0752	2.7	0,5924
Уміння давати виважені експертні оцінки, ІК ₆	0,0715	2.8	0,6639
Уміння залучати наукові та професійні кадри, ІК ₁₀	0,0712	2.9	0,7351
Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори, ІК ₁₂	0,0681	2.10	0,8032
Знання, пов'язані з науковим досвідом, ІК ₁	0,0674	2.11	0,8706
Уміння поводитись і приймати рішення в умовах ризику, ІК ₈	0,0656	2.12	0,9362
Мати навички налагодження партнерських зав'язків у технологічному ланцюгу, К ₁₁	0,0638	2.13	1
Інформаційно-технологічні компетенції (ІТК)	0,2291	3	-
Уміння використовувати ІТ у роботі, ІТК ₁	0,3013	3.1	0,3013
Уміння виділяти з інформаційних ресурсів знання, ІТК ₃	0,2111	3.2	0,5124
Наявність додаткової другої вищої освіти або вченого ступеня, ІТК ₅	0,1708	3.3	0,6832
Наявність вищої освіти за спеціалізацією, ІТК ₄	0,1704	3.4	0,8536
Здатність до аналізу та обробки інформації, ІТК ₂	0,1464	3.5	1
Соціально-психологічні компетенції (SPK)	0,1918	4	-
Впевненість у собі, SPK ₆	0,2169	4.1	0,2169
Здатність до навчання, SPK ₄	0,1803	4.2	0,3972
Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі, SPK ₂	0,164	4.3	0,5612
Психологічна емпатія SPK ₃	0,1618	4.4	0,723
Здатність працювати в команді SPK ₅	0,1475	4.5	0,8705
Уміння досягати поставлених цілей SPK ₁	0,1295	4.6	1

Розроблено автором

У процесі дослідження автором встановлено основні напрями (direction) у розрізі структур «портфеля компетенцій» стратегічного консалтинг:

- 1) інтегративні компетенції (integrative competence) (ІК):
 - розвиток інтеграції знань (наукових і практичних) (ІК_{d1});
 - збереження існуючого стану знань (ІК_{d2});
 - конверсія (перетворення, обмін, зміна) знань та навичок (ІК_{d3});
- 2) соціально-психологічні компетенції (social and psychological competence) (SPK):
 - поширення цінностей та розширення меж мотивів (SPK_{d1});
 - збереження існуючих цінностей та мотивів (SPK_{d2});
 - зміна цінностей та мотивів (SPK_{d3});
- 3) організаційні компетенції (organizational competence) (OK):

- розвиток методів керування та організаційної культури (ОК_{d1});
 - збереження існуючих методів керування стану організаційної культури (ОК_{d2});
 - зміна методів керування та умов формування організаційної культури (ОК_{d3});
- 4) інформаційно-технологічні компетенції (*informatiyno-tehnologichna competence*) (ІТК):
- розширення процесу інформаційної обізнаності та рівня кваліфікаційних (ІТК_{d1});
 - збереження існуючого процесу інформаційної обізнаності та рівня кваліфікаційних навичок (ІТК_{d2});
 - оновлення процесу інформаційної обізнаності та рівня кваліфікаційних навичок (ІТК_{d3}).

За встановленими напрямками доцільно побудувати матрицю попарних порівнянь, яка демонструє порівняльні характеристики визначених напрямів прийняття рішень по відношенню до структур «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу (табл. 5.12)

Таблиця 5.12 – Матриця 3-ого рівня попарних порівнянь напрямів прийняття рішень по відношенню до структур «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу

Напрямок	Напрями прийняття рішень по відношенню до підсистем «портфеля компетенцій»			Вектор пріоритетів
	1	2	3	
Інтегративні компетенції (ІК)				
	ІК _{d1}	ІК _{d2}	ІК _{d3}	
ІК _{d1}	1	5	7	0,2407
ІК _{d2}	1/5	1	1/7	0,2661
ІК _{d3}	1/7	7	1	0,4932
Соціально-психологічні компетенції (SPK)				
	SPK _{d1}	SPK _{d2}	SPK _{d3}	
SPK _{d1}	1	5	5	0,2429
SPK _{d2}	1/5	1	7	0,4734
SPK _{d3}	1/5	1/7	1	0,2837
Організаційні компетенції (ОК)				
	ОК _{d1}	ОК _{d2}	ОК _{d3}	
ОК _{d1}	1	5	1/7	0,4694
ОК _{d2}	1/5	1	1/3	0,2583
ОК _{d3}	7	3	1	0,2723

Продовження таблиці 5.12

Інформаційно-технологічні компетенції (ІТК)				
	ІТК _{d1}	ІТК _{d2}	ІТК _{d3}	
ІТК _{d1}	1	7	3	0,2663
ІТК _{d2}	1/7	1	1/7	0,3142
ІТК _{d3}	1/3	7	1	0,4196

Розроблено автором

Останнім етапом процесу оцінки інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу є оцінка напрямів управління за структурою «портфеля компетенцій» та розрахунок загального пріоритету, на основі якого приймається рішення (табл. 5.13).

Таблиця 5.13 – Визначення загального пріоритету цілей стратегічного консалтингу за структурою «портфеля компетенцій»

Підсистеми «портфеля компетенцій»	Пріоритет		
	Розвиток	Збереження	Зміни
Інтегративні компетенції (ІК)	0,2407	0,2661	0,4932
Соціально-психологічні компетенції (SPK)	0,2429	0,4734	0,2837
Організаційні компетенції (ОК)	0,4694	0,2583	0,2723
Інформаційно-технологічні компетенції (ІТК)	0,2663	0,3142	0,4196

Розроблено автором

Отже, за результатами аналізу ієрархії та пріоритетів автором з'ясовано, що найбільше значення в діяльності стратегічного консалтингу відводиться змінам у випадку інтегративних та інформаційно-технологічних компетенцій. Однак для реалізації цих змін необхідним стає активізація розвитку організаційних компетенцій та збереження соціально-психологічних компетенцій, які складають цінності консалтингової компанії у ланцюгу створення цінностей. У таких умовах оцінка інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу за допомогою «портфеля компетенцій» допомагає керівництву спочатку визначити основні цілі як перед експертами-науковцями, так і перед консультантами-практиками, а потім відокремити пріоритетні цілі за структурою «портфеля компетенцій» у межах його складових.

На основі отриманих значень пріоритетів, автором було розроблено «дерево» структури «портфеля компетенцій» за загальним пріоритетом цілей стратегічного консалтингу (рис. 5.12).

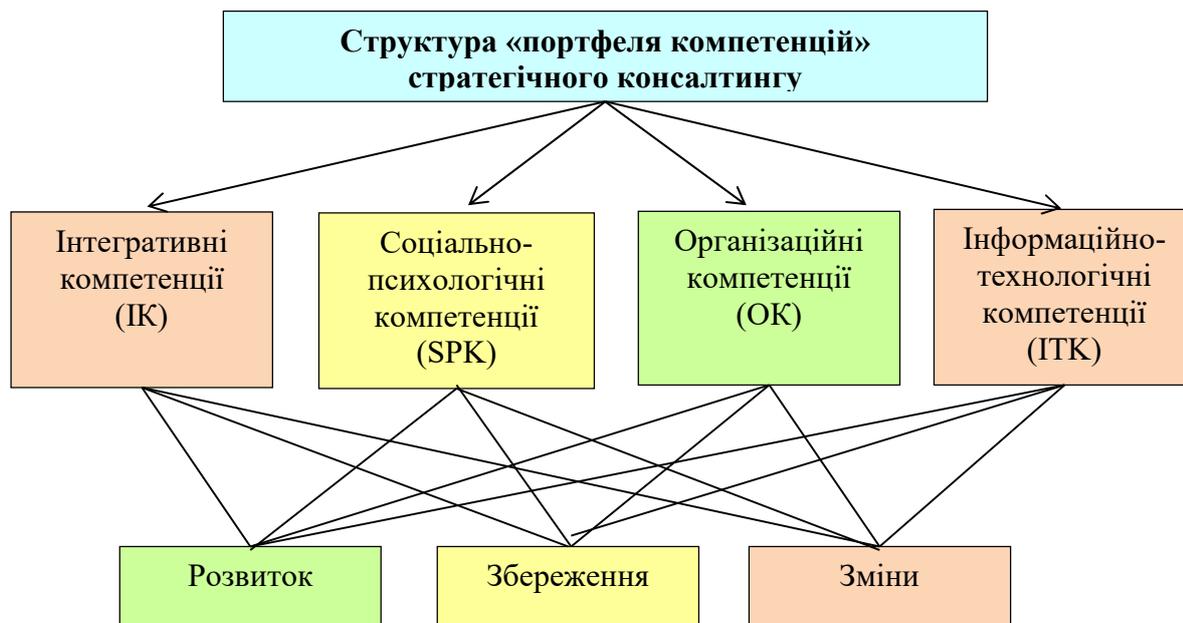


Рисунок 5.12 – «Дерево» структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу (побудовано автором)

Отже, сформоване автором «дерево» структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу на основі розрахунку загального пріоритету цілей дозволить відокремити ключові компетенції (за рівнем прояву та вагомості) за кожною структурою «портфеля компетенцій» та представити їх у вигляді моделі «портфеля ключових компетенцій» для експертів-науковців та консультантів-практиків. У той же час, практичне застосування моделі «портфеля ключових компетенцій» у діяльності консалтингової компанії розкриє для керівника можливість розробки профілю ключових компетенцій його працівників (експертів-науковців та консультантів-практиків) у розрізі сформованих складових «портфеля компетенцій»: 1) інтегративні компетенції; 2) організаційні компетенції; 3) інформаційно-технологічні компетенції; 4) соціально-психологічні компетенції. У даних обставинах, профіль компетенцій за моделлю «портфеля ключових компетенцій» слід сприймати як систему вимог до працівника, відповідно до виду діяльності компанії, завдяки яким його праця є результативною. Загальний вид моделі «портфеля ключових компетенцій» стратегічного консалтингу за рівнем їх прояву та вагомості наведено на рисунку 5.13.

Модель «портфеля ключових компетенцій» стратегічного консалтингу була створювана автором для чіткого описання очікувань від кандидата на певну посаду або експерта-науковця, або консультанта-практика. За авторським поглядом модель «портфеля ключових компетенцій» повинна включати розробку профілів компетенцій для різних рівнів прояву – експертів-науковців та консультантів-практиків і стати критерієм оцінки рівня їх професіоналізму. Так у процесі підбору працівників стратегічного консалтингу, можна максимально точно оцінити відповідність особистого профілю кандидата за моделлю «портфель ключових компетенцій».

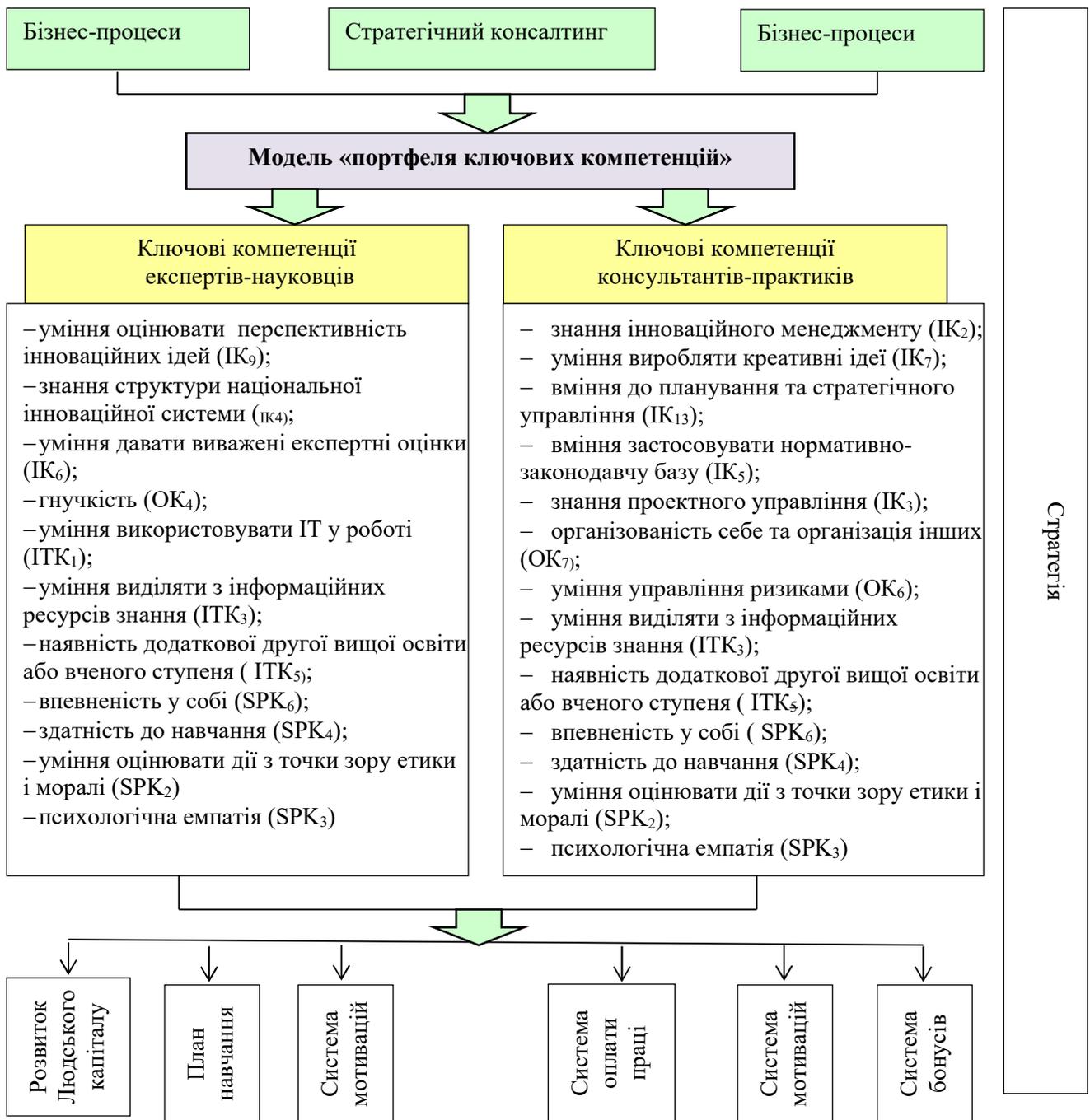


Рисунок 5.13 – Модель «портфеля ключових компетенцій» стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком (побудовано автором)

Використання моделі «портфеля ключових компетенцій» стратегічного консалтингу дозволить чітко усвідомлювати профіль компетентності людського капіталу консалтингової компанії, щоб він був системним і гнучким, а також універсальним, щоб його можна було застосовувати не тільки при проведенні оцінки діючого складу експертів-науковців та консультантів-практиків, але і при наймі нових кандидатів, формуванні кадрового резерву, плануванні навчання та розвитку, розробці системи оплати праці та мотивуванні.

Отже, модель «портфеля ключових компетенцій» стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком спонукає експертів-науковців та консультантів-практиків використовувати свої професійні знання для прийняття ефективних управлінських рішень, а потім, керівництво, на цій основі буде проводити оцінку визначення цінності співробітника для компанії.

Підсумовуючі вищезазначені розрахунки, автором сформовано критерії оцінки інтелектуального потенціалу стратегічного консалтингу за рівнем ключових компетенцій у розрізі чотирьох граничних інтервалів із градацією на: низький, середній, достатній і високий (табл. 5.14).

Таблиця 5.14 – Критерії оцінки інтелектуального потенціалу за рівнем ключових компетенцій (за моделлю «портфеля ключових компетенцій»)

Рівень	Граничні інтервали	Опис моделі «портфеля ключових компетенцій»
1	2	3
Високий	[4,2 – 5]	Високоєфективна модель «портфеля ключових компетенцій» відповідно особистого профілю кандидатів, завдяки яким досягається висока результативність консалтингової компанії, підтримується достатній рівень конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Такі властивості моделі спрямовуються на збалансованість всіх бізнес-процесів компанії та сприяють саморозвитку її людського капіталу.
Достатній	[3,4 – 4,2]	Модель «портфеля ключових компетенцій» характеризується середньою увагою відповідно до особистого профілю кандидатів, завдяки яким досягається результативність, підтримується рівень конкурентоспроможності та інноваційності. В роботі забезпечуються інтенсивний розвиток в цілому, але успіх не має стабільності. В окремих підсистемах «портфеля ключових компетенцій» відсутні деякі вагомні компетенції. Рівновага діяльності окремих бізнес-процесів компанії порушена. Стимулювання саморозвитку незначне.
Середній	[2,6 – 3,4]	Стан моделі «портфеля ключових компетенцій» оцінюється як задовільний щодо особистого профілю кандидатів. Керівництво компанією не пов'язує результативність та рівень конкурентоспроможності і інноваційного розвитку з наявністю вагомних компетенцій експертів-науковців й консультантів-практиків. В компанії порушена пріоритетність підсистем «портфеля компетенцій», не враховується підсистема соціально-психологічних компетенцій, що приводить к відсутності деяких вагомних компетенцій. Рівновага поширилась на всі бізнес-процеси компанії. Стимулювання саморозвитку відсутнє.

Продовження таблиці 5.14

1	2	3
Низький	[0 – 2,6)	Стан моделі «портфеля ключових компетенцій» оцінюється як низький відповідно неефективному формуванню профілю кандидатів. Керівництво компанією бажає результативності та конкурентоспроможності на ринку послуг, але успіх відсутній, що є наслідком невідповідності між поставленими цілями та виконаними завданнями. Діяльність компанії характеризується як нестійка та ризикова.

Розроблено автором

Практична реалізація оцінки інтелектуального потенціалу була апробована на прикладі консалтингової компанії КК «Бізнес-Сенат». З цього приводу відбулося опитування керівника консалтингової компанії та незалежних експертів щодо оцінки людського капіталу за рівнем «портфеля компетенцій», сформованого раніше для стратегічного консалтингу як універсального. Керівнику і експертам було запропоновано виставляти бальні оцінки (за 5-ти бальною шкалою) по кожній зі складових підсистем «портфеля компетенцій» незалежно від рівнів прояву. Проставлені бали зводилися в окрему, розроблену автором форму, для підрахунку інтегральної оцінки людського капіталу за складовими структури «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу.

Отримані результати опитування незалежних експертів та керівника КК «Бізнес-Сенат» щодо оцінки інтелектуального потенціалу компанії наведено в табличній формі (табл.5.15).

Таблиця 5.15 – Оцінка інтелектуального потенціалу КК «Бізнес-Сенат» за «портфелем компетенцій» керівником та незалежними експертами

Складова	Ваго- мість	Оцінка інтелектуального потенціалу за «портфелем компетенцій» на думку керівників		Оцінка інтелектуального потенціалу за «портфелем компетенцій» на думку незалежних експертів	
		факт	Факт* ваг.	Факт	Факт* ваг.
1	2	3	4	5	6
1.Інтегративні компетенції (ІК)	0,2319	3,5385	0,8206	3,9231	0,9098
Знання, пов'язані з науковим досвідом, ІК ₁	0,0674	5	0,337	3	0,2022

Продовження таблиці 5.15

1	2	3	4	5	6
Знання інноваційного менеджменту, ІК ₂	0,1081	2	0,2162	5	0,5405
Знання проектного управління, ІК ₃	0,0752	4	0,3008	4	0,3008
Знання структури національної інноваційної системи, ІК ₄	0,082	2	0,1640	4	0,3280
Вміння застосовувати нормативно-законодавчу базу, ІК ₅	0,0757	3	0,2271	4	0,3028
Уміння давати виважені експертні оцінки, ІК ₆	0,0715	5	0,3575	4	0,2860
Уміння виробляти креативні ідеї, ІК ₇	0,0842	4	0,3368	5	0,4210
Уміння поводитись і приймати рішення в умовах ризику ІК ₈	0,0656	3	0,1968	3	0,1968
Уміння оцінювати перспективність інноваційних ідей, ІК ₉	0,0905	5	0,4525	5	0,4525
Уміння залучати наукові та професійні кадри, ІК ₁₀	0,0712	3	0,2136	3	0,2136
Мати навички налагодження партнерських зав'язків у технологічному ланцюгу, ІК ₁₁	0,0638	3	0,1914	4	0,2552
Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори, ІК ₁₂	0,0681	3	0,2043	2	0,1362
Вміння до планування та стратегічного управління, ІК ₁₃	0,0767	4	0,3068	5	0,3835
Соціально-психологічні компетенції, SPK	0,1918	3,8333	0,7352	4,1667	0,7992
Уміння досягати поставлених цілей, SPK ₁	0,1295	5	0,6475	3	0,3885
Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі, SPK ₂	0,164	3	0,4920	5	0,8200
Психологічна емпатія, SPK ₃	0,1618	2	0,3236	4	0,6472
Здатність до навчання, SPK ₄	0,1803	4	0,7212	5	0,9015
Здатність працювати в команді, SPK ₅	0,1475	5	0,7375	3	0,4425
Впевненість у собі, SPK ₆	0,2169	4	0,8676	5	1,0845
Організаційні компетенції, ОК	0,3472	3,75	1,302	3,875	1,3454
Управління конфліктами, ОК ₁	0,0741	3	0,2223	3	0,2223
Орієнтація на результат, ОК ₂	0,0874	5	0,4370	3	0,2622
Орієнтація на клієнта, ОК ₃	0,1191	5	0,5955	3	0,3573
Гнучкість, ОК ₄	0,1662	3	0,4986	5	0,8310
Креативність, ОК ₅	0,1538	5	0,7690	5	0,7690
Управління ризиками, ОК ₆	0,1455	3	0,4365	4	0,5820

Продовження таблиці 5.15

1	2	3	4	5	6
Організованість себе та організація інших, ОК ₇	0,1589	4	0,6356	5	0,7945
Менеджмент корпоративних знань, ОК ₈	0,0950	2	0,1900	3	0,2850
Інформаційно-технологічні компетенції, ІТК	0,2291	4	0,9164	4,2	0,9622
Уміння використовувати ІТ у роботі, ІТК ₁	0,3013	4	1,2052	5	1,5065
Здатність до аналізу та обробки інформації ІТК ₂	0,1464	5	0,7320	4	0,5856
Уміння виділяти з інформаційних ресурсів знання, ІТК ₃	0,2111	5	1,0555	5	1,0555
Наявність вищої освіти за спеціалізацією, ІТК ₄	0,1704	2	0,3408	3	0,5112
Наявність додаткової другої вищої освіти або вченого ступеня, ІТК ₅	0,1708	4	0,6832	4	0,6832
Рівень розвитку людського капіталу консалтингової компанії за «портфелем компетенцій»			3,7742		4,0165

Отже, проведені розрахунки оцінки інтелектуального потенціалу КК «Бізнес-Сенат» доводять, що оцінка його людського капіталу за «портфелем компетенцій» від керівника складає 3,7742; незалежних експертів – 4,0165. У даних обставинах за критеріями оцінки людського капіталу консалтингової компанії за моделлю «портфеля ключових компетенцій» інтелектуальний потенціал КК «Бізнес-Сенат» знаходиться у межах достатнього. Тобто, у цілому, в діяльності КК «Бізнес-Сенат» відбувається розвиток, але успіх досягається не завжди. У профілі працівників консалтингової компанії за моделлю «портфеля ключових компетенцій» відсутні деякі вагомі компетенції, що впливає на успіх КК «Бізнес-Сенат», її цілеспрямованість та ефективність.

З метою покращення показників результативності КК «Бізнес-сенат» та підвищення рівня конкурентоспроможності, керівництву компанії запропоновано звернути увагу на перегляд стратегії інноваційного розвитку в межах високоефективної моделі «портфеля ключових компетенцій» та створити умови стимулювання саморозвитку для експертів-науковців та консультантів – практиків. З цього приводу, керівництву КК «Бізнес-сенат» важливо дотримуватися умов щодо глобального пріоритету цілей за універсальною структурою «портфеля компетенцій», зокрема:

- 1) розвивати в діяльності компанії «організаційні компетенції»;
- 2) здійснювати зміни в структурі «інтегративних та інформаційно-технологічних компетенцій»;
- 3) зберігати «соціально-психологічні компетенції».

Крім того, керівництву КК «Бізнес-сенат» треба пам'ятати, що велика частка відповідальності по застосуванню стратегічних інструментів лежить на менеджерах корпоративного рівня, в компетенції яких входить розробка стратегії та програми реалізації стратегічних заходів. Для цього в більшості випадків створюються окремі спеціалізовані підрозділи, які проводять роботу з розробки стратегічних та перспективних планів щодо формування й досягнення конкурентних переваг, розвитку бізнес-одиниць та їх взаємодії. У цих умовах в компанії організуються матричні або дивізійні структури, де стратегічний аспект пов'язано з ієрархічними зв'язками з підлеглими окремими підрозділів.

Не зважаючи на отримані результати за оцінкою інтелектуального потенціалу та надані пропозиції, оцінку на прикладі КК «Бізнес-Сенат» було ускладнено відсутністю достовірної інформації про реальний стан окремих підсистем «портфеля компетенцій». Крім того, недоліком проведеної оцінки є розробка інструментів анкетування в розрізі визначених пріоритетних компетенцій, використання бальних оцінок, що є доволі суб'єктивним та неточним. За таких умов автор вважає, що в подальшому необхідно сконцентрувати увагу та провести роботу щодо удосконалення оцінки інтелектуального потенціалу.

Таким чином, у процесі дослідження для побудови критеріїв та показників ефективності консалтингової компанії було розроблено оцінку інтелектуального та фінансового потенціалів, яка відповідала умовам інноваційного розвитку. За першим етапом оцінки автором було доведено, що стратегічний консалтинг отримує додану вартість у процесі надання послуг підприємству-замовнику за умови використання ціннісних знань експертів-науковців та консультантів-практиків, які запропоновано розглядати у вигляді «портфеля компетенцій». Було сформовано універсальний «портфель компетенцій» стратегічного консалтингу за підсистемами (структурами): 1) інтегративні компетенції, 2) соціально-психологічні компетенції; 3) організаційні компетенції; 4) інформаційно-технологічні компетенції. Потім проведена оцінка інтелектуального потенціалу за методом Т. Саатті – ієрархії та пріоритетів в межах структури «портфеля компетенцій». На останньому етапі оцінки інтелектуального потенціалу компанії автором було розроблено «дерево» структури «портфеля компетенцій» за глобальним пріоритетом цілей стратегічного консалтингу, побудовано «модель ключових компетенцій» та розроблено критерії оцінки рівня компетенцій людського капіталу у межах граничних інтервалів.

Апробацію оцінки інтелектуального потенціалу було проведено на прикладі консалтингової компанії «Бізнес-Сенат». У процесі оцінки встановлено, що за моделлю «портфеля ключових компетенцій» інтелектуальний потенціал КК «Бізнес-Сенат» знаходиться у межах достатнього. Тобто, в роботі КК «Бізнес-Сенат» забезпечується розвиток діяльності в цілому, але успіх досягається не завжди. Виявилось, що у працівників компанії відсутні деякі вагомні компетенції за моделлю «портфеля ключових компетенцій», що впливає на успіх компанії, її ефективність у досягненні запланованих цілей. Використання у діяльності КК «Бізнес-Сенат»

моделі «портфеля ключових компетенцій» спонукає працівників компанії використовувати свої професійні знання для прийняття ефективних управлінських рішень, які з одного боку, будуть формувати цінність для компанії у вигляді конкурентних переваг, а з іншого, – створювати цінність у вигляді доданої вартості.

5.3 Оцінка ефективності консалтингових послуг в системі управління розвитком підприємства

По завершенню першого етапу оцінки діяльності стратегічного консалтингу, у ході якого був оцінений інтелектуальний потенціал консалтингової компанії на прикладі КК «Бізнес-Сенат», можна перейти до другого етапу, оцінки фінансового потенціалу.

Процес оцінки за другим етапом потрібно починати з визначення основних завдань, які слід вирішувати поетапно, а розрахунки будуть проведені на прикладі КК «Бізнес-Сенат». Завдання другого етапу оцінки фінансового потенціалу повинні включати наступні стадії:

1) дослідження особливості вартісно-орієнтованого управління консалтинговою компанією на базі ресурсної концепції доданої вартості VBM – економічну додану вартість (скорочено EVA);

2) розрахунок та аналіз основних фінансових показників консалтингової компанії в рамках економічної доданої вартості, прогнозування їх зміни за часом та використання раціонального методу управління витратами у межах моделі EVA, для підвищення прибутковості;

3) розробки індикаторів результативності стратегічного консалтингу, які створюють цінність у процесі надання послуг.

У четвертому розділі даної монографії було рекомендовано у випадку оцінки фінансового потенціалу консалтингової компанії використовувати показник економічної доданої вартості EVA в межах ресурсної концепції доданої вартості VBM. На думку автора, економічна додана вартість є показником, який ретельно та стисло здатний оцінити діяльність консалтингової компанії з урахуванням її особливостей. Використання EVA надасть можливість керівництву консалтингової компанії своєчасно оцінювати її вартісні показники для прогнозування успішності консалтингової діяльності та впроваджувати сучасні управлінські інструменти.

Питання щодо формування інструментів вартісно-орієнтованого управління підприємством розглядали такі зарубіжні вчені Р. Каплан, Р. Купер, Х. Махер, Ф. Модільяні, М. Міллер, Д. Нортон, Ш. Остер, М. Портер, Ф. Шерер, В. Ковальов, Ю. Лапигін, Н. Прохорова, а також вітчизняні Т. Момот, Л. Нападовская, Г. Островська та інші. Але сьогодні, розгляд питань та використання методик з вартісно-орієнтованого управління, що успішно застосовуються закордоном, не є затребуваними.

Доведено, що доцільність використання моделі економічної доданої вартості більш всього потрібна власникам та акціонерам підприємств, так як вона

характеризує ефективність вкладеного ними капіталу для забезпечення бажаної норми прибутковості. Модель EVA підтверджує бажання власників щодо розміру майбутніх прибутків з урахуванням прийнятого ризику, якщо у процесі управління компанією вдалося заробити більше, ніж становить прибутковість альтернативних вкладень. Однак треба враховувати особливості даної моделі у процесі використання якої, з суми прибутку відраховується не тільки плата за користування позичковим капіталом, а також власним. Тому модель економічної доданої вартості EVA представлена більш за економічним, ніж бухгалтерським підходом.

У процесі дослідження були з'ясовані основні переваги та недоліки економічної доданої вартості – EVA в структурі концепції VBM. Основним недоліком моделі EVA є те, що основна частина доданої вартості в рамках цієї моделі потрапляє на пост прогнозний період та визначається як коригування неврахованої реальної вартості інвестованого капіталу в доданих вартостях прогнозного періоду. Головна ж перевага моделі EVA обумовлена комплексним підходом, який пов'язаний з реалізацією основних функцій управління: плануванні (складання бюджетів), організації (координація діяльності компанії та її підрозділів) та мотивації (справедлива система преміювання людського капіталу).

За таких умов у результаті управління власним та позичковим капіталом консалтингової компанії, будуть відбуватися процеси щодо зростання вартості компанії, перевищення рентабельності компанії над середньозваженою вартістю капіталу. Причому, чим вище значення економічної доданої вартості, тим вище ефективність капіталу, яким користувалась компанія. Зазначимо, якщо компанія отримує великі значення EVA, то це є свідомством високої норми додаткового прибутку на капітал.

Економічна додана вартість складається з двох основних компонентів:

- розміру бухгалтерської чистого прибутку після сплати податків;
- вартості сукупного капіталу компанії (власного і позикового).

Розрахунок економічної доданої вартості відбувається за формулою:

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC \quad (5.1)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC – середня ціна капіталу;

IC – інвестований капітал на початок періоду.

Механізм розрахунку економічної доданої вартості та основні складові компоненти вартості, які беруть участь у визначенні економічної доданої вартості представлені на рисунку 5.14.

За вищенаведеною схемою з'ясовується, що залежність між ринковою вартістю компанії та значеннями EVA дає підстави для планування майбутнього значення економічної доданої вартості, що буде коригувати дії власників щодо інвестування своїх коштів. У такому випадку, середньозважена вартість капіталу (WACC) буде розраховуватися за формулою:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T), \quad (5.2)$$

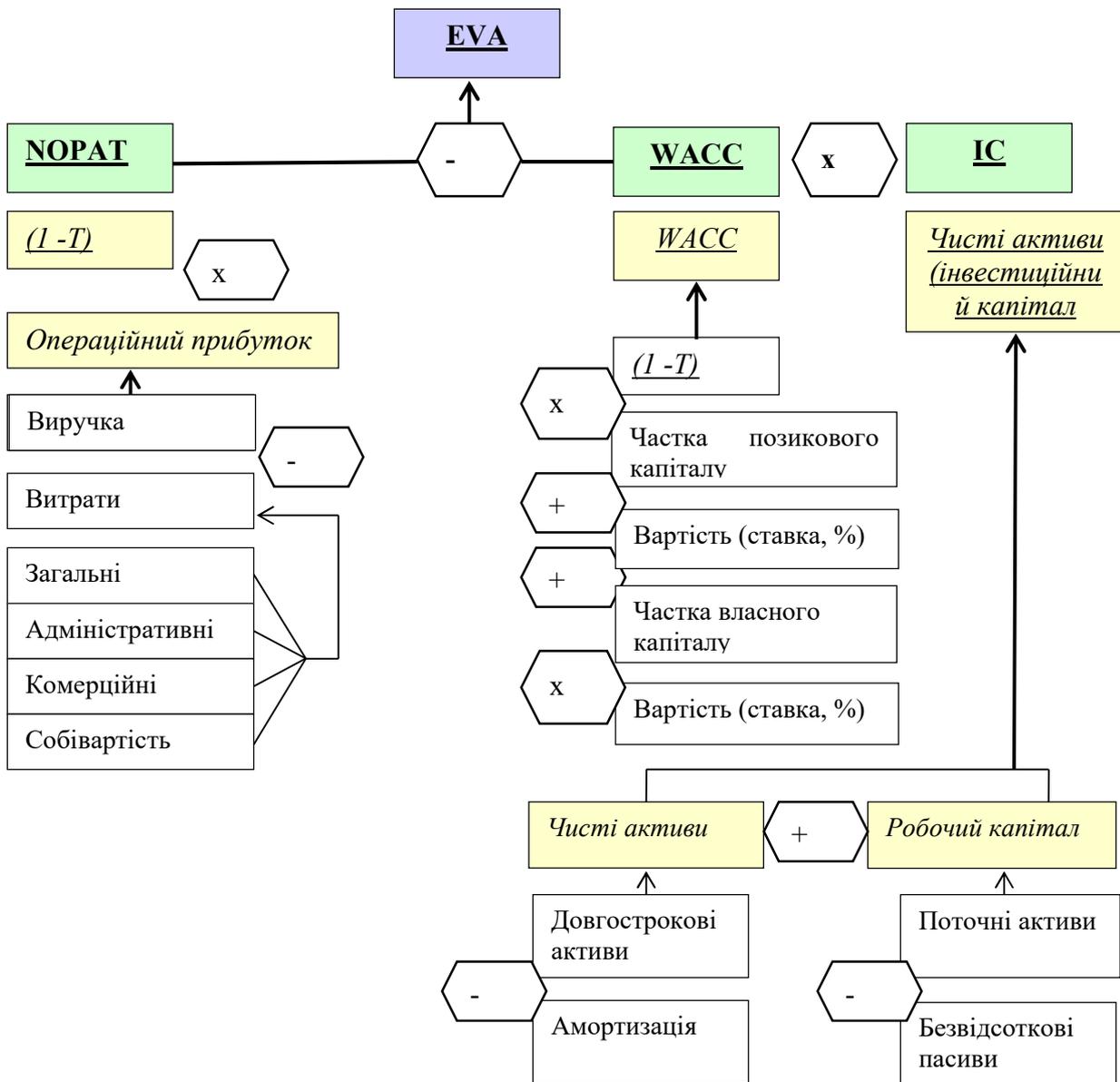


Рисунок 5.14 – Схема формування показника EVA (побудовано автором за джерелом [459])

де K_s – вартість власного капіталу (%);

W_s – частка власного капіталу (в%);

K_d – вартість позикового капіталу (%);

W_d – частка позикового капіталу (в%);

T – ставка податку на прибуток (у%).

У свою чергу, вартість позикового капіталу (K_d) буде розраховуватися за формулою:

$$K_d = r * (1 - T), \quad (5.3)$$

де r – річна відсоткова ставка за користування позиковим капіталом;

T – ставка податку на прибуток [460].

Економічний зміст даного показника полягає в тому, що економічна додана вартість – EVA виникає в компанії в тому випадку, якщо за даний період часу вдалося заробити прибутковість інвестованого капіталу (ROCE) вище, ніж норма прибутковості інвестора (WACC). Тобто, інвестори (власники, акціонери) не вважатимуть себе задоволеними, якщо прибутковість їх капіталу, зароблена в компанії не досягла встановленої ними бар'єрної ставки прибутковості:

$$EVA = \text{Spread} * IC = ROCE - WACC * IC, \quad (5.4)$$

де ROCE – рентабельність інвестованого капіталу.

Проаналізувавши основні теоретичні та методичні аспекти економічної доданої вартості, проведено практичні розрахунки цього показника на прикладі консалтингової компанії «Бізнес-Сенат» за останні 5 років та представлено їх у таблиці 5.16.

Таблиця 5.16 – Розрахунок економічної доданої вартості КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2015 рр.

Найменування	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3		5	6	7
Чистий операційний прибуток після відрахування податку (НОРАТ), тис. грн.	34 400	64500	137600	163400	219300	258000
Інвестований капітал на початку періоду (Ce), тис. грн	71 200	133 500	284 800	338 200	453 900	534 000
Власний капітал (ВК), тис. грн.	39 200	73 500	156 800	186 200	249 900	294 000
Частка власного капіталу (Ws), %	55	55	55	55	55	55
Частка позикового капіталу (Wd), %	45	45	45	45	45	45
R, річна процентна ставка за користування позичковим капіталом, %	20	20	20	20	20	20
Вартість позикового капіталу (Kd), %	16	16	16	16	16	16

Продовження таблиці 5.16

1	2	3	4	5	6	7
Вартість власного капіталу (Ks), %	39	39	39	39	39	39
Середньозважена вартість капіталу (WACC),%	27	27	27	27	27	27
EVA, тис. грн.	14 994	28 114	59 976	71 221	95 587	112 455

Розроблено автором

У результаті оцінки з'ясувалося, що вартість КК «Бізнес-Сенат» у період 2010 – 2015 рр. зросла на 97 461 тис. грн. з урахуванням 100% повної потужності. У процесі розрахунку економічної доданої вартості КК «Бізнес-Сенат» встановлено, що створена додана вартість має невеликі значення у зв'язку з заниженою первісною оцінкою інвестованого капіталу, але ефективність капіталу має місце у зв'язку з щорічним зростанням економічної доданої вартості – EVA.

Головна особливість показника EVA в діяльності Консалтингової компанії «Бізнес-Сенат» полягає в тому, що в її основі лежить принцип економічного прибутку. Суть даного принципу пов'язана з обліком витрат на залучення як позикового, так і власного капіталу.

Автором була розрахована різниця між показниками рентабельності капіталу і витратами на капітал, яка має назву – Spread дохідності. Було встановлено відносну ефективність використаного капіталу Консалтингової компанії «Бізнес-Сенат» на рівні 21 % у порівнянні з 48 % за умови, що оцінка діяльності компанії проводилась з позицій її альтернативних витрат: упущеної вигоди, втрачання можливих варіантів вкладення капіталу компанії через обмеженість її ресурсів тощо.

Отже, з огляду на тенденції зміни економічної доданої вартості – EVA консалтингової компанії «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2015 рр. спостерігається тенденція до зростання цього показника з роками. З цього приводу доцільно спрогнозувати EVA для КК «Бізнес-Сенат» за допомогою методу економетричного моделювання – парної регресії.

У процесі моделювання спочатку слід побудувати залежність вибраних показників – чистого операційного прибутку після відрахування податку (NOPAT) та інвестованого капіталу (Ce) від часових змін, а потім спрогнозувати їх вплив на тенденцію зміни економічної доданої вартості – EVA у часі.

За методом парної регресії було прогнозовано зміни чистого операційного прибутку після відрахування податку (NOPAT) КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2017 рр. Для оцінки тісноти зв'язку між зазначеними показниками доцільно використовувати шкалу Чеддока, яку наведено у табл. 5.17.

Таблиця 5.17 – Якісна оцінка тісноти зв'язку на основі показника кореляційних відносин (шкала Чеддока) [461].

Кількісна міра тісноти зв'язку (r_{xy})	Якісна характеристика сили зв'язку
0,1 – 0,3	Слабкий
0,3 – 0,5	Помірний
0,5 – 0,7	Помітна
0,7 – 0,9	Висока
0,9 – 0,99	Дуже висока

Моделювання взаємозалежності чистого операційного прибутку (y) від змін за часом (x) для КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2017 рр. представимо на рисунку 5.15.

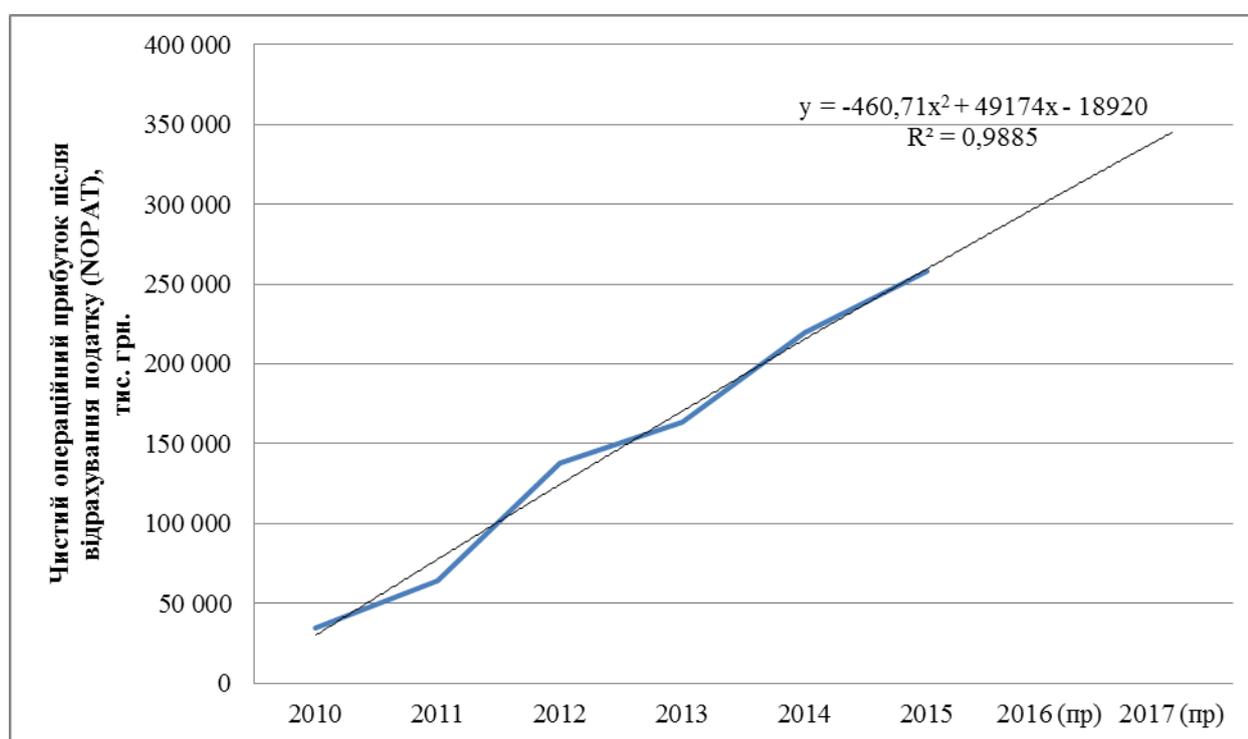


Рисунок 5.15 – Модель взаємозалежності чистого операційного прибутку (NOPAT) КК «Бізнес-Сенат» від часу у період 2010 – 2017 рр. (побудовано автором)

Лінія тренду, яка побудована за методом парної регресії, відображає динаміку чистого операційного прибутку КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 - 2017 рр. Коефіцієнт детермінації R^2 характеризує квадратичне відхилення лінії тренду від вихідних даних та складає 0,9885. За шкалою Чеддока значення коефіцієнту регресії $R = 0,9942$ знаходиться в межах високої сили зв'язку, що доводить про тісну залежність операційного прибутку від часу. Отже, у 2017 р. можна прогнозувати операційний прибуток КК «Бізнес-Сенат» від наданих консалтингових послуг на рівні 344 987 тис. грн., який збільшиться на 86 987 тис. грн. відносно 2015 р.

Моделювання взаємозалежності інвестованого капіталу (y) від змін у часі (x) для КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2017 рр. представимо на рисунку 5.16.

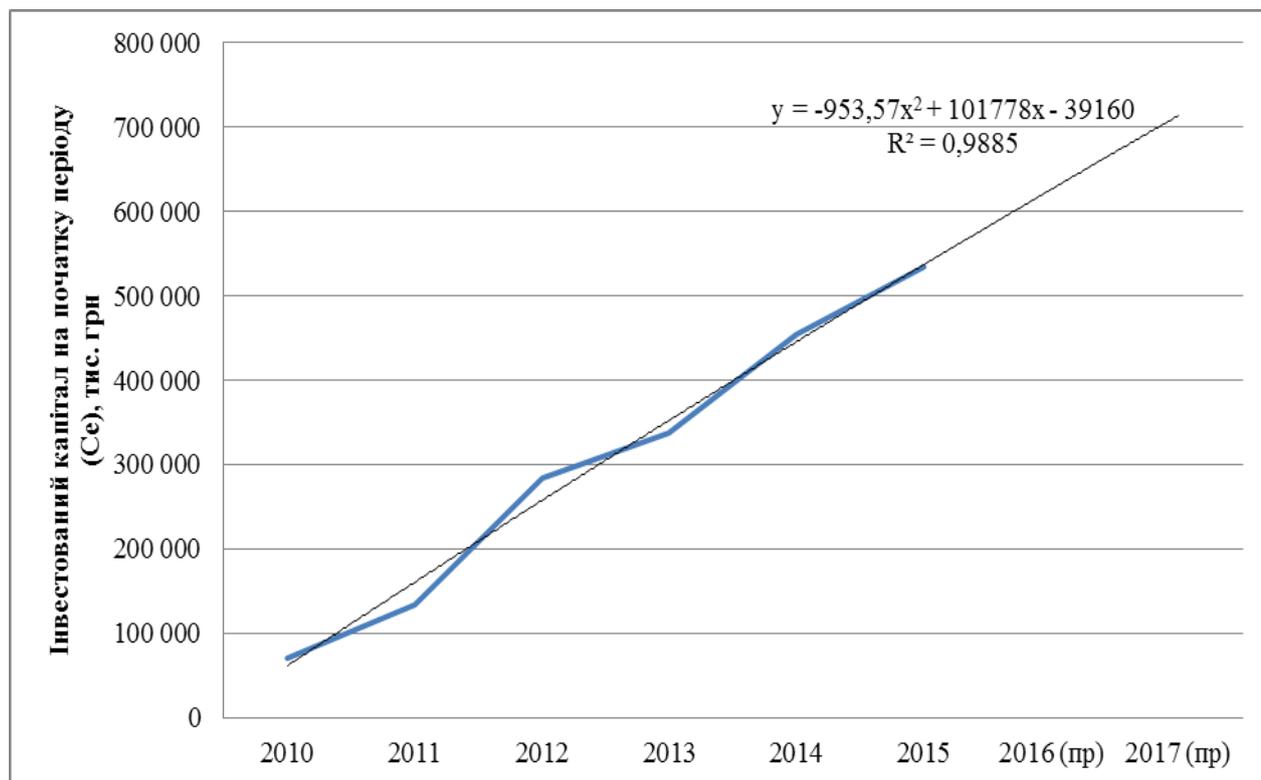


Рисунок 5.16 – Модель взаємозалежності інвестованого капіталу КК «Бізнес-Сенат» від часу у період 2010 – 2017 рр.
(побудовано автором)

Лінія тренду інвестованого капіталу (Ce) КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2017 рр. має позитивну динаміку у часі. Коефіцієнт детермінації R^2 за методом парної регресії складає 0,9885. За шкалою Чеддока значення коефіцієнту регресії $R = 0,9942$ знаходиться в межах високої сили зв'язку, що доводить про тісну залежність інвестиційного капіталу від часу. Отже, у 2017 р. можна прогнозувати інвестований капітал КК «Бізнес-Сенат» на рівні 714 035 тис. грн., який збільшиться на 180 035 тис. грн. відносно 2015 р.

На основі отриманих даних було прогнозовано економічну додану вартість (y) КК «Бізнес-Сенат» відносно змін чистого операційного прибутку та інвестованого капіталу за часом (x) за період 2010 – 2017 рр., результати представимо на рисунку 5.17.

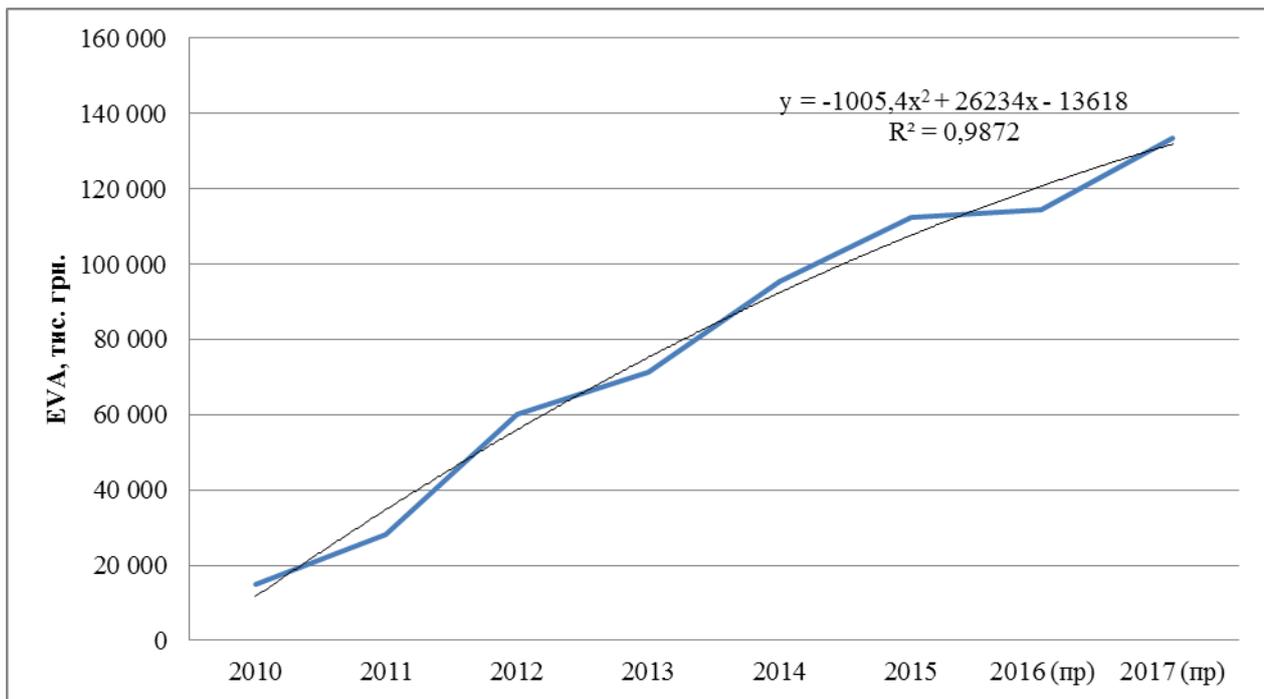


Рисунок 5.17 – Прогнозування економічної доданої вартості (EVA) КК «Бізнес-Сенат» відносно чистого операційного прибутку (NOPAT) та інвестованого капіталу (Се) змінених за часом у період 2010-2017 рр. (побудовано автором)

Прогнозована лінія тренду економічної доданої вартості (EVA) КК «Бізнес-Сенат» за період 2010 – 2017 рр. має позитивну динаміку у часі. Коефіцієнт детермінації R^2 складає 0,9872. За шкалою Чеддока значення коефіцієнту кореляції $R = 0,9936$ знаходиться в межах високої сили зв'язку, що доводить про тісну залежність економічної доданої вартості (EVA) від змін чистого операційного прибутку та інвестованого капіталу за часом. Отже, у 2017 р. можна прогнозувати показник економічної доданої вартості КК «Бізнес-Сенат» від наданих консалтингових послуг на рівні 131 908 тис. грн. який збільшиться на 19 453 тис. грн. відносно 2015 р.

Визначення прогнозної величини економічної доданої вартості (EVA) КК «Бізнес-Сенат» дозволяє зробити висновок, що діяльність компанії зосереджена на прибутку або на забезпеченні рентабельності бізнесу. Тому у ході розрахунків економічної доданої вартості консалтингової компанії були враховані всі його активи і всі доходи, незалежно від того, до основної діяльності вони відносяться чи ні.

Проте у даній моделі економічної доданої вартості EVA, яка розраховувалась за показниками діяльності КК «Бізнес-Сенат», є наступні недоліки:

- 1) чистий операційний прибуток після відрахування податку не відображає економічну реальність роботи компанії;
- 2) економічна додана вартість розрахована на основі бухгалтерської прибутку, а не за даними грошового потоку, що іноді не сприймається інвесторами;

3) витрати компанії, у процесі обчислень, не враховуються на використаний нею капітал (власний та позиковий). Різниця між рентабельністю капіталу і витратами на капітал визначає здатність компанії створювати вартість для її акціонерів.

Для згладжування вищезазначених недоліків моделі EVA слід враховувати особливості консалтингової діяльності та доповнити її використання раціональним методом управління витратами – ABC. У процесі дослідження автором було виявлено, що головним ресурсом консалтингової компанії є праця людського капіталу – експертів-науковців та консультантів-практиків. Тобто людський капітал консалтингової компанії у процесі надання послуг використовує свої професійні знання у вигляді «портфеля компетенцій», а в залежності від затраченого інтелектуального потенціалу, витрати на консалтингові послуги залежать від рівня їх оплати.

За таких умов, в структурі операційних витрат матеріальні витрати будуть відсутні, а їх велика частина буде припадати на оплату праці людського капіталу консалтингової компанії, зокрема, від 50 % до 85 % від витрат консалтингової компанії. За даними міжнародних консалтингових компаній структура витрат суттєво різниться від діяльності компаній за іншими видами діяльності, де більшу частину складають витрати на заробітну плату адміністративного персоналу та консультантів, а також сторонніх експертів (табл. 5.18).

Таблиця 5.18 – Структура витрат міжнародних консалтингових компаній [462]

Стаття витрат	Відсоток в структурі витрат
1	2
Заробітна плата партнерів, адміністративного персоналу	40%
Заробітна плата консультантів, що задіяні у проектах	15%
Оплата праці залучених сторонніх експертів	5%
Оренда приміщення, комунальні витрати	10%
Резерв на оплату непроєктного часу	10%
Маркетингові витрати	10%
Соціальне страхування	10%

Керівництво консалтингових компаній, з урахуванням процесів ціноутворення, які істотно впливають на рівень прибутковості та конкурентоспроможності, аналізує певні інвестиційні можливості за конкретними проектами, послугами, продуктами, то при калькулюванні витрат може бути доцільним розподіл сукупних витрат на капітал серед різних видів діяльності. Процес такого розподілу загальних витрат на капітал, може проводитися довільно,

що обов'язково призведе до спотворення обставин, у яких витрати на капітал не пропорційні операційним витратам.

З цього приводу на авторський погляд доцільним стане система обліку витрат ABC (Activity-Based Costing), тобто аналіз витрат за місцями їх виникнення. На думку Р. Купера, система ABC базується на простій ідеї: на підприємстві джерелом накладних (операційних) витрат є велика кількість процесів, необхідних для забезпечення успішного виробництва та управління. Оскільки у процесі діяльності споживаються ресурси (у т.ч. і в частині накладних витрат), а продукти вимагають певних процесів, то вартість продуктів пов'язана з вартістю ресурсів. Проте, система ABC надає не лише відносно точні дані про витрати, але й інформацію про джерела витрат [463]. Менеджери багатьох компаній у розвинених країнах були здатні здійснювати більш ефективний менеджмент витрат у процесі запровадження системи ABC. Головне в цій системі, дотримання принципу раціональності, коли витрати тримаються на певному рівні за рахунок перегляду та усунення тих видів діяльності, які не призводять до підвищення ефективності процесів або ж отримання ресурсів із зовнішніх джерел, тобто не створюють доданої вартості для компанії.

Проте, як вважає В. Хаббелл, навіть найбільш вражаючі зменшення витрат автоматично не означатимуть покращення ситуації у плані створення вартості; часто вартість компанії залишалася незмінною, або ж навіть зменшувалася. Це є результатом неадекватності методу ABC (що є достатнім при розрахунку операційних витрат) при управлінні повними витратами, пов'язаними з отриманням капіталу. Тоді як амортизація (частина вартості капіталу) враховується у розрахунках в рамках системи ABC, відсотки, що сплачуються на інвестований у компанію капітал, не враховуються [464; 465] 5. Відмінність системи ABC від традиційних методів наведена на рисунку 5.18.

Вчені довели, що основним мотивом компанії для впровадження і використання системи ABC є потреба у надійній інформації щодо витрат, яка вважається потужним інструментом збільшення прибутковості і конкурентоспроможності компанії. Аналіз за методом ABC завершується після того, як операційні (накладні) витрати були розподілені між об'єктами калькуляції і додані до прямих витрат. Проте, оскільки ці результати аналізу за методом ABC ігнорують витрати на капітал, необхідний для виробництва продукту або надання послуги, то в кінцевому рахунку менеджери можуть прийняти незадовільні рішення. Наприклад, у багатьох компаніях навіть високий операційний прибуток для певної продуктової лінії необов'язково означатиме створення вартості компанії. Якщо фактична вартість капіталу є вищою за операційний прибуток, то капітал компанії виснажується, а не створюється [422].

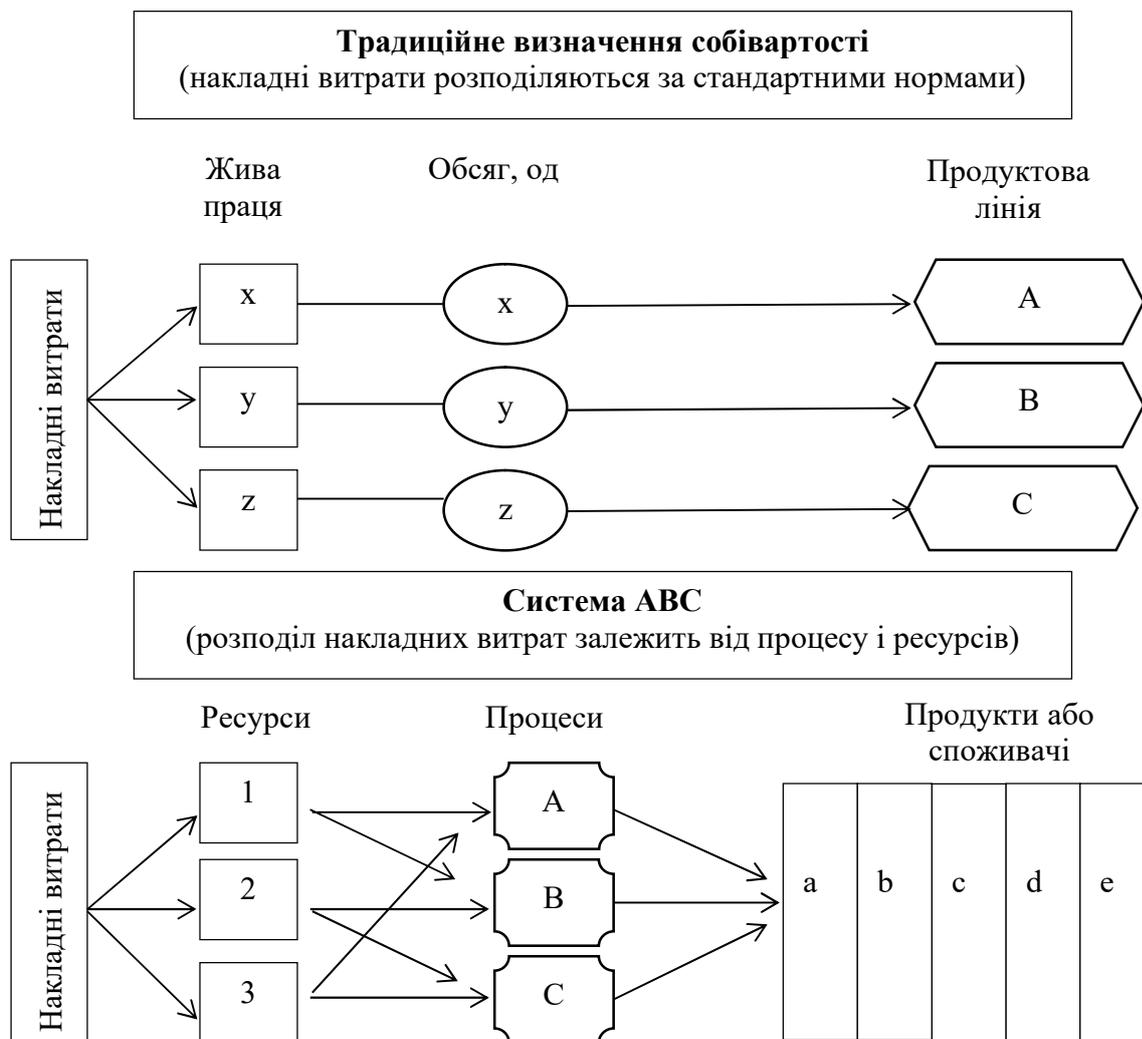


Рисунок 5.18 – Розподіл витрат в рамках двох підходів – традиційної калькуляції собівартості і системи ABC

Отже, вищезазначені обставини та проведені розрахунки дають підстави вважати, що коректна аналітична модель КК «Бізнес-Сенат» має підстави передбачати упущену вигоду як неявний компонент витрат, який не отримав віддзеркалення в показнику чистого операційного прибутку за винятком податку (бухгалтерського прибутку).

Тобто, своєчасний вибір правильного варіанту критерію діяльності буде впливати на управлінські рішення. За сформованими обставинами власнику КК «Бізнес-Сенат» далеко не байдуже, як примножується вкладений їм у підприємство капітал та як збільшується «ціна» бізнесу, так як вони вкладають гроші не в активи, а в свої майбутні доходи. Застосування системи ABC у поєднанні з моделлю EVA дозволить спочатку згрупувати накладні витрати за основними видами діяльності консалтингової компанії, а потім розподіляти витрати між видами послуг в залежності від того, які види діяльності були необхідні для отримання доданої вартості, і які фактори стали рушійною силою витрат.

Застосування системи ABC в процесі надання консалтингових послуг дозволить застосовувати раціональну систему головної статті витрат консалтингової компанії – «витрати на заробітну плату працівників компанії». Автором сформована система витрат на заробітну плату та стимулювання працівників консалтингової компанії відповідно до критеріїв оцінки інтелектуального потенціалу – людського капіталу, за рівнем його ключових компетенцій (табл. 5.19).

Таблиця 5.19 – Система витрат на заробітну плату та стимулювання консультантів відповідно до критеріїв оцінки інтелектуального потенціалу

Рівень Інтелектуального потенціалу	Граничні Інтервали за оцінкою інтелектуального потенціалу	Методи ціноутворення та стимулювання			
		Експерти-науковці		Консультанти-практики	
Високий	[4,2 – 5]	Почасова	Частка від результатів (20%)	Фіксована	Частка від результатів (10%)
Достатній	[3,4 – 4,2]	Почасова	Частка від результатів (5%)	Фіксована	Частка від результатів (3%)
Середній	[2,6 – 3,4]	Почасова	Частка від результатів (1%)	Фіксована	-
Низький	[0 – 2,6)	Почасова	Частка від результатів (0,1%)	Фіксована	-

Розроблено автором

Однак окрім система витрат на заробітну плату та стимулювання працівників консалтингової компанії слід розглянути базові індикатори результативності консалтингової компанії, які обов’язково вплинуть на успіх. У загальному розумінні на авторську думку, індикаторами результативності консалтингової компанії слід вважати інструменти кількісної та якісної інтерпретації цілей і вимірювання результатів діяльності (рис.5.19).

Проведена оцінка фінансового потенціалу консалтингової компанії та сформовані індикатори результативності на базі цієї оцінки припускають необхідність визначення критеріїв результативності фінансового потенціалу щодо приросту вартості капіталу компанії у грошовій формі за моделлю економічної доданої вартості – EVA (табл. 5.20).

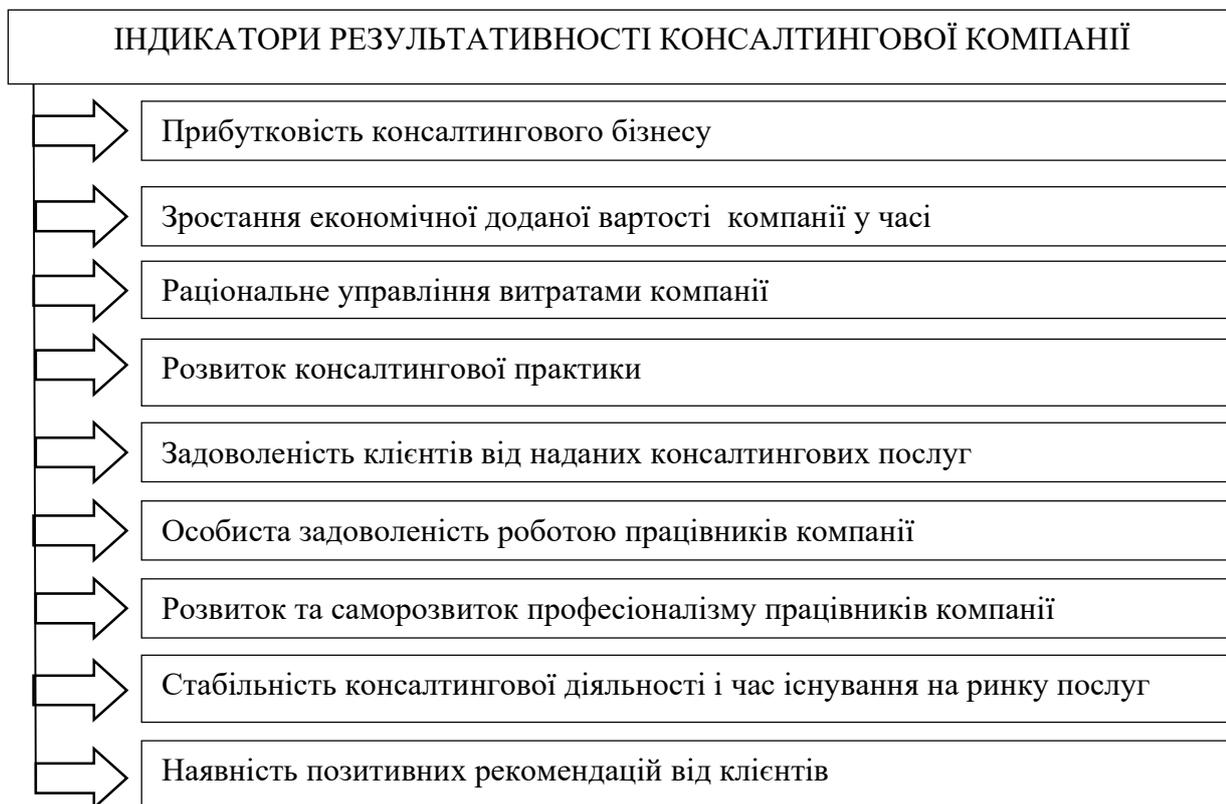


Рисунок 5.19 – Індикатори результативності консалтингової компанії
(розроблено автором)

Таблиця 5.20 – Критерії оцінювання фінансового потенціалу консалтингової компанії за моделлю економічної доданої вартості – EVA

Рівень фінансового потенціалу (k_{FK})	Граничні інтервали	Умови змін фінансового потенціалу	Характеристика основних індикаторів результативної діяльності консалтингової компанії
Високий			
$FK=8$	[4,2 – 5]	$FK_1 > 0$; $FK_0 > 0$; $FK_1 / FK_0 > 1$; $k_{FK} > 1$	Високі показники рентабельності консалтингового бізнесу у часі на ринку послуг. Спостерігається стійкий фінансовий стан компанії, який супроводжується раціональним управлінням витратами та розгалуженою системою планування. Створюються умови для розвитку компанії та саморозвитку професіоналізму її працівників. Керівник компанії задоволений роботою свої працівників. Ділова репутація знаходиться на високому рівні.
$FK=7$		$FK_1 > 0$; $FK_0 \leq 0$; $k_{FK} > 1$	

Продовження таблиці 5.20

Достатній			
FK=6	[3,4 – 4,2]	FK ₁ > 0; FK ₀ > 0; FK ₁ / FK ₀ < 1; k _{FK} ≤ 1	Компанія отримує прибуток, однак показники рентабельність бізнесу мають нестабільну динаміку. Стійкість фінансового стану порушена у зв'язку з непередбаченими обставинами, але завдяки діючій системі планів прогалини швидко корелюються. Розвиток компанії відбувається у межах інноваційних технологій, але задоволеність роботою у працівників відсутня. З'являється частка негативних рекомендацій від клієнтів.
FK=5		FK ₁ =0; FK ₀ ≤ 0; k _{FK} >1	
Низький			
FK=4	[2,6 – 3,4]	FK ₁ = 0; FK ₀ > 0; k _{FK} ≤ 1	Компанія фінансово нестабільна, існують загрози її платоспроможності. Планування ведеться опосередковано, розподіл витрат не підлягає оптимізації. Розвиток консалтингової діяльності стає повільним. Умови для саморозвитку працівників відсутні. Ділова репутація є незадовільною. Компанія починає програму перегляду цілей діяльності у стратегічній перспективі.
FK=3		FK ₁ < 0; FK ₀ < 0; FK ₁ / FK ₀ < 1; k _{FK} > 1	
Критичний			
FK=2	[0 – 2,6)	FK ₁ < 0; FK ₀ < 0; FK ₁ / FK ₀ > 1; k _{FK} ≤ 1	Компанія не отримує прибутки. Система планів відсутня. Розвиток та саморозвиток не відбувається. Ділова репутація відсутня. Ведеться активна робота пошуку інвесторів для поліпшення фінансового становища та переговорів до злиття з великою консалтинговою компанією
FK=1		FK ₁ < 0; FK ₀ ≥ 0; k _{FK} ≤ 1	

Розроблено автором

Примітка: FK – фінансовий потенціал за моделлю EVA; FK₀ – показник базового періоду за моделлю EVA; FK₁- показник поточного періоду за моделлю EVA ; FK₁ / FK₀ – коефіцієнт зростання

Таким чином, за результатами оцінки фінансового потенціалу консалтингової компанії та вибору базових індикаторів її результативності, було доведено доцільність спільного застосування моделі економічної доданої вартості – EVA з системою раціональних витрат – ABC. За такими обставинами керівництву консалтингової компанії легше оптимізувати витрати і вибір

послуг, а найголовніше – пов’язати стратегічні цілі власника (інвестора) з операційним управлінням компанією. У даних обставинах загальна стратегія максимізації доданої вартості може бути перетворена в гіллясте дерево цілей і показників вартісного управління на всіх рівнях консалтингової компанії.

Розглянутий підхід оцінки фінансового потенціалу консалтингової компанії здатний формувати комплексну базу для прийняття управлінських рішень на основі моделі – економічної доданої вартості, що доповнюється системою ABC. Оскільки EVA є інтегрованим фінансовим показником, це дає підстави здійснювати його декомпозицію, виконувати побудову дерева цілей, а за допомогою системи раціональних витрат ABC, розподіляти відповідальність за досягнення результатів між експертами-науковцями та консультантами-практиками та оцінювати їх діяльність відповідно до системи ціноутворення послуг та критеріїв оцінювання фінансового потенціалу.

Третій етап оцінки діяльності стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком не менш важливий за перші два. У Основна задача етапу «Оцінка рівня ефективності консалтингової діяльності» потребує провести оцінку діяльності на прикладі КК «Бізнес-Сенат», яка дозволить визначити рівень її ефективності, а за результатами надати пропозиції щодо підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності й інноваційного розвитку.

У зв’язку з відсутністю інституційного забезпечення консалтингової діяльності досі не сформовано чітких критеріїв оцінювання ефективності вітчизняного консультування та ключових чинників успіху. З цього приводу слід розглянути деякі наукові підходи щодо проблематики цього питання. У межах першого напрямку наукових досліджень розглядається успішність управлінського консультування за критерієм ефективності консалтингового бізнесу [467;468]. Представники другого напрямку підтримують ідею про зв’язок результатів консультування з рівнем професіоналізму консультантів, їх ключовою компетенцією, що визначається вміннями вирішувати клієнтські проблеми [469; 470;471]. Нарешті є група дослідників, що фокусують свою увагу на проблематиці розвинення та дотримання професійних стандартів [472;473]. У професійному середовищі успішність консалтингової діяльності пропонують розглядати крізь призму досягнень клієнтських організацій. Цю позицію підтримує відомий американський дослідник Г. Гейбл [474].

Отже, можна погодитись з думками вчених відносно критеріїв ефективності консалтингової діяльності, тому на авторський погляд, спочатку слід згрупувати чинники успіху, а потім розробити критерії ефективності управління.

На основі проведеного дослідження, автором доведено, що основними ресурсами консалтингової компанії є інтелектуальні, інформаційні та фінансові ресурси, які у процесі діяльності формують потенціал компанії. Встановлено,

що інтелектуальний і фінансовий потенціали створюють для консалтингової компанії цінності, завдяки яким відбуваються процеси трансферу знань та вносяться зміни в систему інноваційного розвитку як підприємства-замовника, так і самої компанії. Придатні для консалтингової компанії чинники успіху можна об'єднати у три групи, відповідно цілям розвитку:

1) ринкові індикатори результативності, які отримують за допомогою моделі EVA у поєднанні з системою раціональних витрат – ABC. До ринкових індикаторів відносять: якість консалтингових послуг, додаткові послуги, ціноутворення послуг для підприємства-замовника та отримання доданої вартості для консалтингової компанії;

2) компетенції людського капіталу компанії за моделлю «портфель ключових компетенцій», які мають забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників, що відкриває доступ до нових ринків. До них відносять сукупність знань, навичок і технологій, які забезпечують формування цінностей у системі управління розвитком замовника.

3) конкурентні переваги, які поділяються на тактичні і стратегічні, та сприяють формуванню цінностей. Стратегічний чинник конкурентної переваги пов'язано з цінностями, за якими вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов.

Сьогодні, оцінка рівня ефективності консультування достатньо складна проблема, бо пов'язана з вирішенням не менше складної задачі – оцінкою реального потенціалу компанії та самих консультантів, з подальшою оптимізацією їх взаємодії. У таких умовах складно відділити внесок консультантів від внеску менеджерів підприємства-замовника. Це пов'язано з тим, що шлях до ефективного використання послуг зовнішніх консультантів залежить не в моделях, які використовуються при аналізі, а в тому, які висновки зробило керівництво підприємства-замовника з рекомендацій консультанта та його професійної участі у трансфері інноваційних технологій.

На думку провідних фахівців, всі роботи з консалтингу повинні приносити економічний ефект, проте він може виявлятися не тільки в економічних, але і в соціальних, психологічних, екологічних і інших показниках [475]. Виходячи з цього вчені пропонують брати зниження собівартості продукції як інтегральний показник, що випускається, тому єдиний методологічний підхід повинен полягати в наступному: 1) результати управлінського консалтингу повинні прораховуватися; 2) витрати клієнта повинні окупатися багаторазово; 3) головна мета консалтингу – змінити несприятливу тенденцію на протилежну; 4) ефект управлінського консалтингу полягає в різниці витрат.

Автори методу оцінки ефективності управлінського консультування є Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейман А.Я [476] стверджують, що будь-яка

фірма, перш за все, є відкритою системою. Тому при паралельному впливі чинників, не пов'язаних з консультуванням, важко визначити внесок консультування. Крім того, важко відділити внесок консультанта від внеску працівників клієнта. Дня подолання цих труднощів досі відомий лише один шлях – використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. У загальному вигляді економічний ефект управлінського консультування естонські автори пропонують визначати по формулі:

$$E_i = P_i * K_i * K_e, \quad (5.5)$$

де E_i – економічний ефект управлінського консультування по i -му показнику;

P_i – зміни по i -му показнику: приріст, зменшення;

K_i – частка управлінського консультування в результатах робіт по i -му показнику;

K_e – частка участі управлінських консультантів в отриманні економічного ефекту.

Коефіцієнти K_i і K_e управлінські консультанти і клієнтська бізнес-організація визначають після впровадження рекомендацій консультантів. При необхідності, якщо сторони не приходять до спільної думки у визначенні частки коефіцієнтів управлінського консультування і консультантів, можна запросити як експертів представників третіх організацій, що знають суть справи.

У процесі дослідження, автором було помічено, що запропонована оцінка інтелектуального та фінансового потенціалів, як критерії вартості ресурсів консалтингової діяльності, не можуть бути остаточним наслідком у зв'язку з відсутністю в Україні єдиних методичних рекомендацій розрахунку економічних результатів консалтингу.

На авторський погляд для оцінки рівня ефективності стратегічного консалтингу потрібно відійти від стандартних вартісних вимірів результатів діяльності. Прибуток, який бажає отримати підприємство-замовник, керівництво консалтингової компанії прораховує заздалегідь у процесі стратегічного планування та прогнозування. Етапи алгоритму оцінки діяльності стратегічного консалтингу наведено на рисунку 5.20.

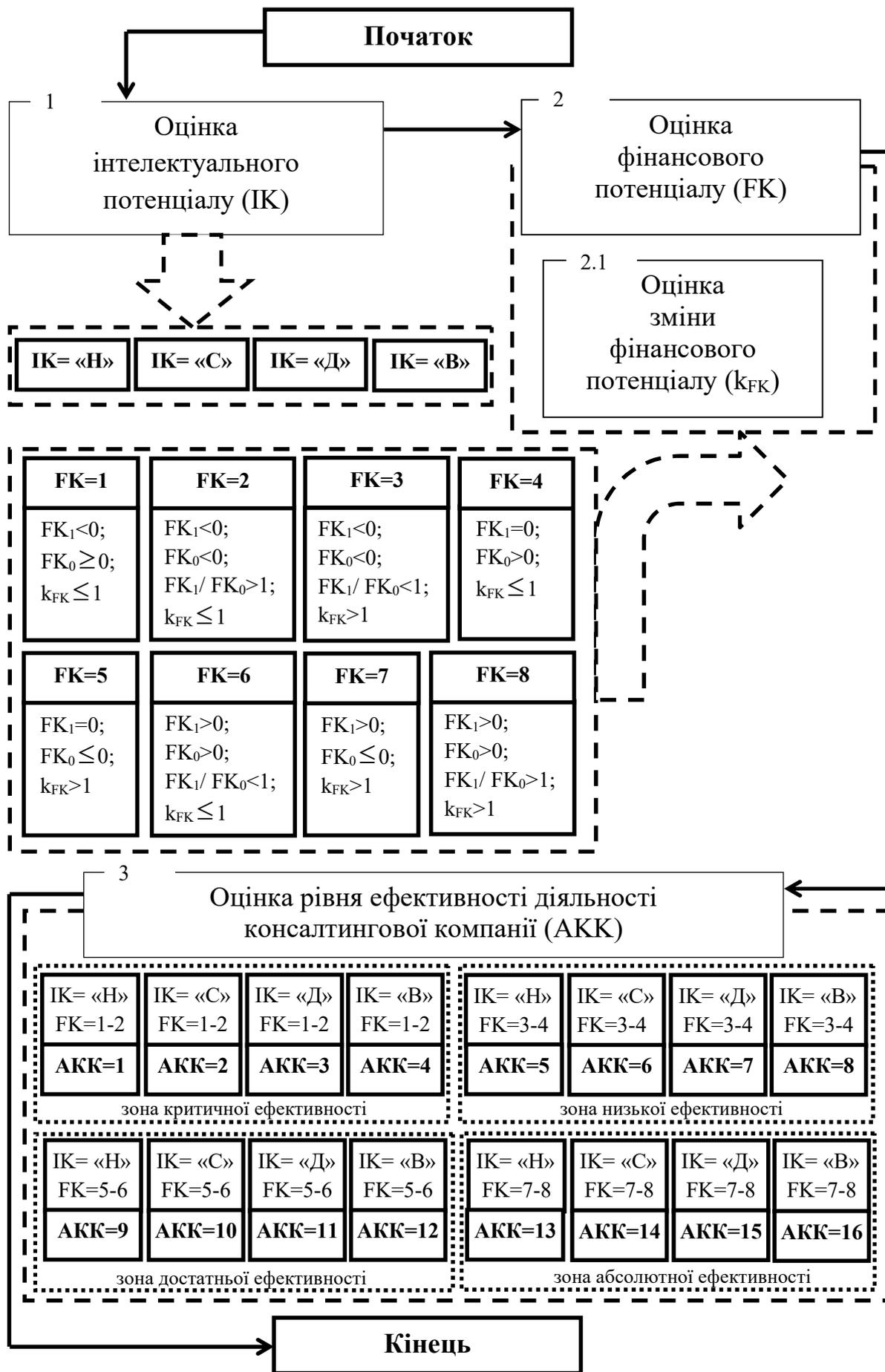


Рисунок 5.20 – Алгоритм оцінки діяльності стратегічного консалтингу (розроблено автором)

Розроблені автором критерії оцінювання рівня ефективності консалтингової діяльності представлено у таблиці 5.21.

Таблиця 5.21 – Критерії оцінювання рівня ефективності консалтингової діяльності на основі оцінки інтелектуального та фінансового потенціалів

Зона ефективності	Граничні інтервали	Варіанти змін	Характеристика основних індикаторів результативної діяльності консалтингової компанії
1	2	3	4
Абсолютна ефективність			
АКК = 16	[4,2 – 5]	ІК= «В» FK=7-8	Рівень ефективності консалтингової діяльності високий, яка формується за рахунок взаємообумовленої взаємодією чинників успіху: ринкових індикаторів результативності; компетенцій людського капіталу компанії за моделлю «портфель ключових компетенцій»; конкурентних переваг. Наявність стратегічних партнерств і довгострокових відносин висока. Визнання професійною спільнотою здобутків у консультуванні. Розуміння керівництвом компанії та підприємств-замовників затребуваність стратегічного консалтингу на ринку послуг. Високий рівень професіоналізму працівників компанії сприяє розробці та удосконаленню консалтингових продуктів в системі управління інноваційним розвитком. Високий репутаційний імідж компанії.
АКК = 15		ІК= «Д» FK=7-8	
АКК = 14		ІК= «С» FK=7-8	
АКК = 13		ІК= «Н» FK=7-8	
Достатня ефективність			
АКК = 12	[3,4– 4,2]	ІК= «В» FK=5-6	Рівень ефективності консалтингової діяльності достатній, яка формується за рахунок трьох груп чинників успіху, але їх складові задіяні частково. Стратегічні партнери існують, але довгострокові контракти не підписані. Керівництво компанії розуміє затребуваність стратегічного консалтингу, але не всі підприємства-замовники погоджується з впровадженням інноваційних технологій. Рівень професіоналізму працівників достатній, що сприяє розробці та удосконаленню консалтингових продуктів
АКК = 11		ІК= «Д» FK=5-6	
АКК = 10		ІК= «С» FK=5-6	
АКК = 9		ІК= «Н» FK=5-6	

Продовження таблиці 5.21

1	2	3	4
			в системі управління інноваційним розвитком, але застосовується повільно. Достатній репутаційний імідж компанії, але існують приклади незадоволених клієнтів
Низька ефективність			
АКК = 8	[2,6– 3,4]	ІК= «В» FK=3-4	Рівень ефективності консалтингової діяльності низький. Ефективність компанії формується за рахунок двох груп чинників успіху – ринкових індикаторів результативності та компетенцій людського капіталу компанії за моделлю «портфель ключових компетенцій», але і їх складові задіяні частково. Стратегічні партнери і довгострокові контракти відсутні. Підприємства-замовники потребують послуги стратегічного консалтингу, які не пов'язані з впровадженням інноваційних технологій. Рівень професіоналізму працівників достатній, що сприяє розробці та удосконаленню консалтингових продуктів в системі управління інноваційним розвитком, але він Репутаційний імідж компанії низький.
АКК = 7		ІК= «Д» FK=3-4	
АКК = 6		ІК= «С» FK=3-4	
АКК = 5		ІК= «Н» FK=3-4	
Критична ефективність			
АКК = 4	[0 – 2,6)	ІК= «В» FK=1-2	Рівень ефективності консалтингової діяльності критичний. Чинники успіху відсутні окрім компетенцій працівників, які вимагають використання своїх знань у нових напрямках діяльності компанії. Керівництво компанії переглядає свою діяльність та шукає перспективні напрями розвитку стратегічного консалтингу на ринку послуг.
АКК = 3		ІК= «Д» FK=1-2	
АКК = 2		ІК= «С» FK=1-2	
АКК = 1		ІК= «Н» FK=1-2	

Розроблено автором

Примітка: АКК – рівень ефективності консалтингової діяльності;

ІК – інтелектуальний потенціал «В» високий, «Д» достатній, «С» середній, «Н» низький.

FK – фінансовий потенціал; FK₀ – показник базового періоду за моделлю EVA; FK₁- показник поточного періоду за моделлю EVA ; FK₁ / FK₀ – коефіцієнт зростання

Таким чином, автором запропонована до використання поетапна оцінка діяльності стратегічного консалтингу, яка надає новий погляд на оцінку інтелектуального та фінансового потенціалів, а також оцінку рівня ефективності консалтингової компанії. Розроблені методичні підходи у процесі оцінювання дозволяють виявити резерви підвищення ефективності консалтингової діяльності: визначення ніші стратегічного консалтингу на ринку, в яких послуги зі стратегічного управління в системі управління інноваційним розвитком є недостатньо розвиненими; створення передумов для її покращення у відповідності до потреб підприємств-замовників консалтингових послуг; проведення подальших теоретичних та практичних досліджень з питань ефективності стратегічного консалтингу в Україні. Проте, перспективними напрямками досліджень оцінки діяльності стратегічного консалтингу є розробка переліку нових показників та критеріїв для оцінки інтелектуального і фінансового потенціалів, більшої деталізації показників ефективності за інтелектуальним, фінансовим та інноваційними напрямками оцінки на фоні соціально-економічного зростання.

Висновки до розділу 5

1. Встановлено, що реалізація механізму трансферу знань і технологій у будь-якому випадку відбувається через консалтингові проекти, які слід пов'язувати з індивідуальним підходом до вирішення проблемних питань підприємства-замовника. З цього приводу доцільно узгоджувати результати консультування з описом чіткого вектору дій за часом, розрахунком якісних і кількісних показників за окремими етапами проекту. Запропоновано стадії проекту стратегічного консалтингу в межах його універсальної бізнес-моделі за ланцюгом створення цінності, які розглянуто на прикладі КК «Бізнес-Сенат» з приводу впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій НПО «Аква Форсайт» на комунальних підприємствах за сферою теплоенергетики.

2. Розроблено організаційно-економічного механізм стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємств, який за змістом передбачає виконання людським капіталом певних організаційно-управлінських функцій замість штатних менеджерів підприємства-замовника у процесі надання послуг у межах концептуальної бізнес-моделі. Індикатором якості та рівня змін, що позначається на соціально-психологічному кліматі консалтингової компанії та її працівників, визначено корпоративну культуру.

3. Запропоновано методологію розрахунку ефективності стратегічного консалтингу з урахуванням інтелектуального та фінансового потенціалів у три етапи: 1) провести оцінку інтелектуального потенціалу консультантів-практиків та експертів-науковців, на її основі побудувати модель «портфеля ключових компетенцій»; 2) проаналізувати показники фінансового потенціалу консалтингової компанії та доповнити їх індикаторами результативності; 3) встановити рівень ефективності консалтингової компанії та надати пропозиції щодо підтримки оптимального рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

4. Проведено оцінку ефективності діяльності стратегічного консалтингу в рамках інтелектуального та фінансового потенціалів відповідно до критеріїв їх оцінювання на прикладі КК «Бізнес-Сенат». Встановлено, що оцінка інтелектуального потенціалу передбачала побудову складових в межах структури «портфеля компетенцій», які було оцінено за методом ієрархій та пріоритетів (метод Т. Сааті). У процесі оцінки була сформована модель «портфеля ключових компетенцій», на базі якої було встановлено критерії оцінювання інтелектуального потенціалу та проведена апробація. З'ясувалося, що інтелектуальний потенціал КК «Бізнес-Сенат» знаходиться у межах достатнього, розвиток присутній, але успіх досягається не завжди. Виявилось, що у працівників компанії відсутні деякі вагомні компетенції за моделлю «портфеля ключових компетенцій», що впливає на успіх компанії, її ефективність у досягненні запланованих цілей. Доведено, що використання моделі «портфеля ключових компетенцій» буде спонукати працівників компанії використовувати свої професійні знання для прийняття ефективних управлінських рішень, які з одного боку, будуть формувати цінність для компанії у вигляді конкурентних переваг, а з іншого, – створювати цінність у вигляді доданої вартості.

5. Досліджено особливості вартісно-орієнтованого управління консалтинговою компанією на базі економічної доданої вартості (EVA). На прикладі консалтингової компанії «Бізнес-Сенат» проведено розрахунок основних фінансових показників в рамках EVA. Проведено прогнозування їх зміни за часом та використання раціонального методу управління витратами у межах моделі EVA. З'ясувалося, що створена додана вартість КК «Бізнес-Сенат» має невеликі, але стабільні значення у зв'язку з заниженою первісною оцінкою інвестованого капіталу. Встановлено відносну ефективність використаного капіталу компанії на рівні 21 % у порівнянні з 48 % за умови, що оцінка діяльності компанії проводилась з позицій її альтернативних витрат. З цього приводу запропоновано доповнити EVA раціональним методом управління витратами – ABC та системою витрат на заробітну плату і стимулювання працівників КК «Бізнес-Сенат» відповідно до критеріїв оцінки інтелектуального потенціалу.

6. Згруповано чинники успіху стратегічного консалтингу у три групи, відповідно цілей розвитку: 1) ринкові індикатори результативності, які отримують за допомогою моделі EVA у поєднанні з системою раціональних витрат – ABC; 2) компетенції людського капіталу компанії за моделлю «портфель ключових компетенцій», які мають забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників, що відкриває доступ до нових ринків; 3) конкурентні переваги, які сприяють формуванню цінностей. За результатом оцінки побудовано критерії оцінювання рівня ефективності консалтингової діяльності на основі оцінки інтелектуального та фінансового потенціалів та побудовано алгоритм всіх етапів оцінки діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

У монографії здійснено теоретичне узагальнення та вирішення актуальної науково-прикладної проблеми, що полягає у формуванні теоретико - методологічних основ і науково-практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств для покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Основні наукові та прикладні результати дослідження такі:

1. Досліджено структурну трансформацію консалтингу у світовому господарстві та тенденції розвитку Європейського ринку консалтингових послуг. Виявлено, що консалтингова діяльність в країнах Північної Америки (США і Канада), Західної Європи, Японії, Австралії, Нової Зеландії та Сінгапурі перетворилась з індивідуально-професійної діяльності в індустрію, що призвело до зростання технологізації його методології, розвитку стандартизації якості послуг і оснащення роботи консультантів. З'ясовано, що Європейський ринок є найбільшим сегментом світового та за європейською панеллю являє собою 78% загального ВВП. Встановлено, що цей ринок консалтингу вважається більш зрілим, щорічне зростання на якому 2 – 4%. Попит на консалтингові послуги обумовлений вмінням консультантів своєчасно впроваджувати стратегічні інструменти та зменшувати собівартість продукції замовників.

2. Узагальнено понятійно-категорійний апарат з теорії становлення і змісту стратегічного консалтингу, а саме надано авторське визначення таким поняттям як: «розвиток підприємства» та «управління розвитком», «стратегія» та «стратегічне управління», «консалтинг» та «стратегічний консалтинг». На відміну від існуючих визначень, запропоновані поняття, представлено шляхом поєднання системного та процесного підходів з рисами інноваційності, що в майбутньому буде сприяти реалізації стратегічних цілей й завдань як підприємства-замовника так і самої консалтингової компанії.

3. Досліджено передумови формування стратегічного консалтингу як окремого напрямку на вітчизняному ринку послуг. Проведено огляд історичних питань становлення та розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та сформовано власне бачення етапів розвитку вітчизняного консалтингу за відповідними принципами управління інноваційним розвитком: ранньоринковий, ринковий, новий, інтеграції та розвитку. Доведено за проведеними розрахунками, що вітчизняні підприємства опинились наодинці з проблемами оновлення основних засобів промислових підприємств України та неефективним використанням капітальних інвестицій. З'ясовано, що стратегічний консалтинг як окремий вид діяльності, здатний вирішувати ці проблеми, але за умови налагодження інституційних основ, підвищенню рівня професіоналізму консультантів та платоспроможності замовників послуг.

4. Здійснено наукове обґрунтування бінарної ролі стратегічного консалтингу як наукової парадигми та підприємницької діяльності, що дало підстави встановити місце стратегічного консалтингу в системі партнерських відносин з приводу

раціонального використання ресурсного потенціалу всіма суб'єктами, які формують промислову основу в Україні.

5. Обґрунтовано належність послуг стратегічного консалтингу до продуктів інноваційного розвитку за допомогою системи функцій стратегічного консалтингу. Це вплинуло на основні риси консалтингових послуг, які запропоновано доповнити стратегічною орієнтацією на інноваційний розвиток та впровадженням досягнень науки та передового досвіду. За таких обставин внесені характеристики впливають на формування основних рис послуг стратегічного консалтингу. Обґрунтовано залежність якості послуг від стратегічного мислення працівників консалтингової компанії як процесу синтезу знань, інтуїції та креативного підходу людського капіталу, рівень якого поділяє працівників консалтингової компанії на експертів-науковців та консультантів-практиків. Зазначені умови дозволяють довести, що консультаційна послуга є творчим продуктом інноваційного пошуку команди стратегічного консалтингу.

6. Охарактеризовано інституційні аспекти консалтингу у складі Національної інноваційної системи з позицій інституціональної архітектури. За цих обставин консалтинг розглядається як важливий елемент інфраструктури в Національній інноваційної системи, що здатний налагодити прогалини в економіці України. Доведено відсутність чітких напрямів застосування консалтингу у визначенні інноваційної інфраструктури за Законом та законодавчими актами, які на думку автора повинні стосуватися процесів впровадження інновацій на всіх стадіях за умов створення рівнів управління для підвищення соціально-економічного розвитку та інноваційної активності.

7. Оцінку впливу показників соціально-економічного розвитку та інноваційної активності підприємств України на обсяги послуг консалтингового ринку було проведено за допомогою факторного аналізу, який показав найбільший вплив таких чинників, як: валовий внутрішній продукт та його частка на душу населення; середньомісячна заробітна плата одного працівника; питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості; імпорт товарів; кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки; кількість науковців; впроваджено нових технологічних процесів; загальна сума витрат на інноваційні впровадження; кошти іноземних інвесторів на фінансування інноваційної діяльності та сума накопиченого зносу основних засобів.

8. У зв'язку з необхідністю впровадження наукових досягнень та підвищенням інноваційної активності запропоновано види предметної класифікації стратегічного консалтингу в Україні, які включають: послуги зі стратегічного управління та планування, інжинірингу, інвестиційно-інноваційного консалтингу, ІТ-консалтингу, фінансового консалтингу, HR-консалтингу, юридичного консалтингу, маркетингового консалтингу, послуги з навчання.

9. Запропоновано методологію застосування стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства з позиції ресурсного підходу, а саме: побудовано логіко-структурну схему основних категорій стратегічного консалтингу за ресурсною теорією, за якою, консалтингова компанія має матеріальні та фінансові ресурси, перетворення яких створює конкурентні переваги з подальшою їхньою капіталізацією відносно концепції максимізації

прибутковості, створення цінності як вартості бізнесу. За даних обставин ефективним інструментом оцінки фінансового потенціалу є показник доданої вартості. З іншої сторони, за логіко-структурною схемою, консалтингова компанія є джерелом інформаційних та інтелектуальних ресурсів – інтелектуального капіталу, який у ході оцінювання буде визначатися як інтелектуальний потенціал, а його інструментами будуть відповідні компетенції.

10. Обґрунтовано, що під впливом глобалізації, політичних обставин на міжнародному рівні, інституційних правил ведення бізнесу та нової форми партнерських відносин, інтегруючи сутність вартісно-орієнтованого підходу до управління полягає у забезпеченні управлінського балансу між такими системами, як: інноваційна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна, компетентнісна тощо. При цьому, цінність постає інструментом накопичення вартості, яку пропонується визначати як базу формування фінансового потенціалу. У випадку ресурсно-орієнтованого підходу ціннісна основа стратегії розвитку консалтингової компанії визначається через набір цінностей, які представлено у вигляді структурної моделі «портфеля компетенцій», розробленої автором. Запропоновано структуру «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу за рівнями прояву: експертів-науковців та консультантів-практиків, за яким можливо оцінити інтелектуальний потенціал компанії.

11. Проаналізовано теоретичні концептуальні аспекти бізнес-моделювання та відокремлено основні, що враховують інновації як важливі конкурентні переваги: модель «Конкуренція за майбутнє», (Г. Хемел, К.К. Прахалад), «Організація, що навчається» (І. Нонака і Х. Такеучі), «Концепція споживчої цінності» (М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн), «Стратегія блакитного океану» (В. Хан Кім і Р. Мауборн). На їх основі автором побудована концептуальна бізнес-модель консалтингової компанії, що описує процес перетворення знань і технологій в цінність за ланцюгом її створення з метою забезпечення інноваційного розвитку та отримання доданої вартості.

12. Розроблено організаційно-економічного механізм стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком. Доведено, що за змістом цей механізм передбачає виконання людським капіталом певних організаційно-управлінських функцій замість штатних менеджерів підприємства-замовника у процесі надання консалтингових послуг, які пов'язані з переглядом всієї системи управління відповідно до ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого підходів у межах концептуальної бізнес-моделі. Індикатором якості та рівня змін, що позначається на соціально-психологічному кліматі консалтингової компанії та її працівників, визначено корпоративну культуру.

13. Запропоновано методологію розрахунку ефективності діяльності стратегічного консалтингу з урахуванням інтелектуального та фінансового потенціалів у три етапи: 1) провести оцінку інтелектуального потенціалу консультантів-практиків та експертів-науковців, на її основі побудувати модель «портфеля ключових компетенцій», а потім визначити граничні інтервали оцінки «портфеля компетенцій»; 2) проаналізувати показники фінансового потенціалу консалтингової компанії та доповнити їх індикаторами результативності; 3) встановити рівень ефективності консалтингової компанії та надати пропозиції щодо

підтримки оптимального рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. За результатами оцінки інтелектуального потенціалу за методом Т. Сааті: побудовано критерії оцінювання інтелектуального потенціалу компанії, доведено, що використання запропонованої моделі «портфеля ключових компетенцій» буде спонукати працівників компанії використовувати свої професійні знання для прийняття ефективних управлінських рішень та формувати цінність для компанії у вигляді конкурентних переваг. Проведено розрахунок наявного та прогнозного фінансового потенціалу через використання раціонального методу управління витратами у межах моделі EVA.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блок П. Безупречный консалтинг : пер. с англ. / П. Блок. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
2. Грищенко Н. Офшоризация глобального консалтингового бизнеса: механизмы, тенденции та перспективы розвитку / Н. Грищенко // «Економічний Дискурс» Міжнародний науковий журнал, 2016. - № 2. – С. 9-15
3. Камелина, О.В. Формирование рынка услуг управленческого консультирования в регионе : [Электронный ресурс]: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 .-М.: РГБ, 2003 (Из фондов Российской Государственной библиотеки) Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности Полный текст: <http://diss.rsl.ru/diss/03/0494/030494013.pdf>
4. Посадский А. П. Основы консалтинга : пособие для преподавателей эконом. и бизнес-дисциплин / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
5. Survey of the European Management Consultants Market in 1997. FEACO PMP Research. Brussels, 1998.
6. European Directory of Management Consultants. 1995. London: FEACO\$AP Information services, 1995.
7. Ferencne F. Trends and tendencies in management consulting in light of local and international development / F. Ferencne, C. Andrew Gross, Agnes Milovecz // Proceedings 9-th International Conference on Mangement, Enterprise and Benchmarking (MEB 2011). – Obuda University, 2011. – 267 p.
8. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultingcentral.com/research>
9. Токменинова Д. В. Адаптация технологий международной консалтинговой деятельности к условиям рыночной экономики России [Электронный ресурс] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Дарья Валерьевна Токменинова. – Екатеринбург, 2004. – 161 с.
10. Катаев А. В. Адаптивний соціально-орієнтований маркетинг-аудит. Дис. канд. экон. наук : 08.09.01 .-Х.: 2004 Специальність 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика
11. Guidelines for the Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency / The World Bank. – Washington (D.C.), 2012. <http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/>
12. Price waterhouse Coopers. Global Annual Review 2014 : Facts and figures: PwC [Electronic resource]. – Mode of access: <http://press.pwc.com/News-releases/ALL/pwc-fy15-global-revenues-increase-10--to-us--35.4-billion/s/E77B3E51-8266-4847-9D46-B638DE2B1E62.jhtml>
13. Global Report – Deloitte – Global Reports, insights, services, and solutions [Electronic resource] / Deloitte. – Mode of access: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-report-2015.html>
14. Ernst & Young [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.ey.com/GL/en/Home>

15. KPMG [Electronic resource]. – Mode of access: <https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>
16. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
17. AMCE: Survey of operating statistics on management consulting. — N. Y. : Association of Management Consulting Firm, 2003.
18. Association of Internal Management Consultants [Electronic resource] : Mode of access : http://www.aimc.org/about_us.html.
19. Управление. Инструменты и тенденции 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp
20. Майкл А. Кусумано. Запас міцності: Шість непохитних принципів управлінської стратегії та інновації в невизначеному світі (М.: Лекції з досліджень управління). OxfordUniversityPress, USA, 2010. 120-с.
21. Леїнванд П. Основні переваги: як перемогти зі стратегією керованих можливостей / Пол Леїнванд, Чезаре Р. Мейnard. – Harvard : Harvard Business Review Press, 2010. – С. 118–160.
22. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт ; пер. с англ. О. Медведь. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
23. FEACO Information Document. – Bruxelles, 1994. – P. 2.
24. Feaco annual survey of the European MC market [Electronic resource]. – 2015. – Mode of access: http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015_0.pdf
25. Устінова О. В. Ситуативно-економічний механізм формування корпоративної стратегії авіапідприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Устінова. – К. : 2013.
26. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий ; под ред. В. А. Белошапки. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
27. García C.E. Information for innovation : managing change from an information perspective / [Electronic resource] / C.-E. García/ Mode of access : http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12_0.pdf
28. Kipping M. The evolution of management consultancy: its origins and global development / Kipping M. // The international guide to management consulting: the evolution, practice and structure of management consultancy worldwide / В. Curnow, J. Reuvid. — London : Kogan page publishers, 2003. — P. 21—33.
29. Бочкарёва И. В. Методические подходы к оценке стратегии развития промышленного предприятия : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / И. В. Бочкарёва. – Иркутск : РГБ, 2006.
30. Дакус А. В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення [Електронний ресурс] / А. В. Дакус, Н. О. Сімченко. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf>
31. Залуїн В. Ф. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств [Електронний ресурс] / В. Ф. Залуїн, О.

Ю. Щеглова // Економіка підприємств. – Режим доступу: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-V2_33.pdf

32. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова ; за заг. ред. О. В. Мартякової // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія. – Донецьк : ДонНТУ, 2011. – С. 564–569.

33. Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / К. О. Іванчук // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. – 2012. – С. 231–239. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sim_2012_2012_21.pdf

34. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193–196.

35. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.

36. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) : пер. с англ. / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.

37. Антикризисное управление : учеб. пособ. / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

38. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

39. Акофф Р. Акофф о менеджменте : пер. с англ. / Р. Акофф. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

40. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

41. Василенко В. А. Діагностика устійчивого розвитку підприємств : монографія / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 142 с.

42. Сердюк В. Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В. Н. Сердюк // Економіка і організація управління. – 2008. – № 4. – С. 13–27.

43. Економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2009. – 816 с.

44. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf

45. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Львов : Машиностроение, 1989. – 176 с.

46. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, Ч. 2. – С. 190–194.

47. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Черных А. В. – Белгород : Белгородский государственный технический университет, 2006. – 20 с.

48. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, Т. 1. – С. 30–34.
49. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник національного технічного університету «ХП». – Харків, 2012. – № 13. – С. 90–100.
50. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. Електроний ресурс: http://pidruchniki.com/12980108/menedzhment/situatsiyniy_pidhid
51. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 313 с.
52. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
53. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів: Інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво / В. Е. Коломойцев. – К. : Молодь, 2000. – 384 с.
54. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія / С. Ю. Хамініч. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
55. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія / Н. В. Васюткіна. – К. : Ліра-К, 2014. – 334 с.
56. Забуранна Л. В. Концепція управління розвитком туристичних підприємств / Л. В. Забуранна // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2011. – № 3 (11). – С. 162–169.
57. Лапшин В. І. Стійкість розвитку підприємств у період трансформації економіки / В. І. Лапшин, В. М. Кузніченко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – № 2. – С. 181–186.
58. Пастухова В. В. Забезпечення стійкого розвитку підприємства на засадах відповідального управління / В. В. Пастухова, О. О. Бичков // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2013. – № 3. – С. 62–67.
59. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія / М. М. Бурмака, Т. М. Бурмака. – Харків : ХНАДУ, 2011. – 204 с.
60. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення стійкого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104–107.
61. Литовченко О. Ю. Підхід до управління розвитком машинобудівного підприємства з використанням моделі стратегічних карт / О. Ю. Литовченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 3. – С. 236–241.
62. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Економіка промисловості. – 2014. – № 4 (6). – С. 97–104.
63. Чанкіна І. В. Формування концептуальної моделі управління розвитком промислового підприємства / І. В. Чанкіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 222–226.
64. Безпарточний М. Г. Забезпечення стійкого розвитку торговельних підприємств : принципи, механізми, стратегії, показники / М. Г. Безпарточний ; за ред.

А. О. Касич, М. М. Хоменко // Економічні та виробничо-економічні системи в координатах сталого розвитку : колективна монографія. – Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. – С. 162–169.

65. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Економіка промисловості. – 2013. – № 4 (64). – С. 100–110.

66. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, № 2. – С. 99–103.

67. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий ; под ред. В. А. Белошапки. – Киев : Абсолют-В, 1998. – 352 с.

68. Катькало В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. – 2003. – Вып. 3, № 24. – С. 3–17.

69. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстерэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

70. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – С. 33–43.

71. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.

72. Безпарточний М. Г. Обґрунтування механізмів забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств України : монографія / М. Г. Безпарточний. – Полтава : Арта, 2015. – 280 с.

73. Гуткевич С. О. Інвестування: теорія і практика : навч. посіб. / С. О. Гуткевич. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 234 с.

74. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці : монографія / за заг. ред. проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2005. – 582 с.

75. Коюда В. О. Організаційно-методичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства / В. О. Коюда, А. М. Осикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 50–58.

76. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 251–263.

77. Поляковська К. В. Інноваційний розвиток підприємств: сутність та особливості у сфері торгівлі / К. В. Поляковська // Економіка розвитку (Economics of Development). – 2014. – № 3 (71). – С. 93–99.

78. Кибиткин А. И. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия / А. И. Кибиткин, М. Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2011. – Т. 14, № 2. – С. 427–434.

79. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография / М. Е. Касс. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159 с.
80. Крамської Д. Ю. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток / Д. Ю. Крамської, В. А. Кучинський // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ «ХП», 2013. – № 22 (995). – С. 22–33. – (Технічний прогрес і ефективність виробництва).
81. Бакунов О. О. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства / О. О. Бакунов, М. С. Рошка // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – Т. 2, № 1 (5). – С. 19–25.
82. Кендюхов О. В. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства : монографія : [в 2 т.] / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонНТУ, 2013. – Т. 1. – 344 с.
83. Сидорова А. В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций : монография / А. В. Сидорова, О. А. Курносова. – Донецк : ДонНУ, 2012. – 204 с.
84. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
85. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. [Електронний ресурс] / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146–151. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Prom_2013_1_31
86. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/24.pdf
87. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Пінда // Ефективна економіка. – 2010. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344>
88. Холод Б. І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] / Б. І. Холод, О. М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1 (32). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ao/2010_1/9.pdf
89. Bertalanfy L. von. General system theory. Foundations, development applications / Ludwig von Bertalanfy. – N. Y. : Braziller, 1969. – 483 p.
90. Hall A. D. A methodology for systems engineering / A. D. Hall. – Princeton, 1962. – 346 p.
91. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій / О. В. Кустовська. – Тернопіль : Екон. думка, 2005. – 124 с.
92. Gosling W. The design of engineering systems / W. Gosling. – London : Heywood, 1962. – 247 p.
93. Акофф Р. Искусство решения проблем / Р. Акофф ; пер. с англ. Е. Г. Коваленко. – М. : Мир, 1982. – 220 с.

94. Systems analysis in ecology / Ed. By Kenneth E. F., Watt. – N. Y. : London : Accad. Press, 1996. – 710 p.
95. Алиев В. Г. Теория организации : учебник для вузов / В. Г. Алиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2003. – 431 с.
96. Костырко Л. А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия : монография / Л. А. Костырко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков : Фактор, 2008. – 336 с.
97. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. – 3-е изд. – М. : И. Д. Вильямс, 2007. – 672 с.
98. Васильев Ю. В. Теория управления : учебник / Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий. – 2-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
99. Тимошин А. Системный подход к управлению компанией / А. Тимошин // Менеджмент сегодня. – 2002. – № 4. – С. 2–5.
100. Холод Б. І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] / Б. І. Холод, О. М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1 (32). – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ao/2010_1/9.pdf
101. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання : монография / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 184 с.
102. Підприємство на зовнішніх ринках: зовнішньоторговельна справа / за ред. С. І. Долгова, І. І. Кретьова. – М. : БЕК, 2007. – 784 с.
103. Зборовська О.М. Логістична система управління потоковими процесами металургійного підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О.М. Зборовська. – Дніпропетровськ, 2012.
104. Стоян К. С. Ситуаційний підхід до формування системи управління підприємствами сфери послуг [Електронний ресурс] / К. С. Стоян, А. С. Макаров. – Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/57_Stoyan.htm
105. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146–151. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31
106. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Електронний ресурс] / К. С. Безгін, І. В. Гришина. – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/71/10741-porivnyalni-analiz-procesnogo-ta-funkcionalnogo-pidprijemstvom.html>
107. Klenin O., Forming term "strategic consulting" in context of scientific approaches / O. Klenin // СХІД № 4 (144), 2016 p. – С. 29-33.
108. Кальна-Дубінюк Т. П. Розвиток аграрного консалтингу сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Т.П. Кальна-Дубінюк Зборовська. – Київ, 2013.
109. Коростельов В. А. Управлінське консультування : навч. посібник / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
110. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988. – 324 с.

111. Блинов А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
112. Пригожин А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
113. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ, 1998. – 254 с.
114. Ярмиш В. Консалтинг – как много в этом слове [Электронный ресурс] / В. Ярмиш // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/review2.shtml>
115. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами : пер. с англ. / Ф. Уикхэм. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 367 с.
116. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов : учебник / В. И. Алешникова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
117. Блюмин А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К, 2013. – 364 с.
118. Унинець-Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг: теорія і практика : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / В. П. Унинець-Ходаківська, О. І. Костюкевич, О. А. Лятамбор. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : ЦУЛ, 2009. – 392 с.
119. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Макхем. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
120. Верба В. А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку : зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 20/21. – С. 22–28
121. Федик М. Ф. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / М. Ф. Федик // Вісник Дніпропетровського університету. – 2010. – Вип. 4 (3). – Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/166-172.pdf>
122. Вдовиченко Р. П. Управлінське консультування як консультаційна послуга / Р.П. Вдовиченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/user/Downloads/yakict_2011_2_3%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/yakict_2011_2_3%20(9).pdf)
123. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Романюк // Кіровоградський національний технічний університет. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2010. – Вип. 17. – С. 422–429. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66
124. Управление знаниями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.netcoach.eu.com/index.php?id=242>.
125. Андрусенко Т. Интеграция знаний предприятия [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2004. – № 2. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ims/ims093.html>.
126. Wiig K. Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques [Electronic resource] / K. Wiig // Expert Systems With Applications. – 1997. – Vol. 13, N 1. – P. 15–27. – Mode of access: <http://www.psicopolis.com/capitalin/knowledgemanag.pdf>

127. Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього [Електронний ресурс] / Б. Вавжиняк. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>
128. Литвин В. В. Технології менеджменту знань : навч посібник / В. В. Литвин ; за заг. ред. В. Пасічника. – 2-ге вид. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 260 с.
129. IT-технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.irkinfo.ru/>.
130. Полянська А. С. Менеджмент знань у вітчизняній практиці [Електронний ресурс] / А. С. Полянська // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – № 6. – С. 32–34. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2013_6-6_14
131. Гончарова М. Л. Ринок консультаційних послуг в Україні / М. Л. Гончарова // Наукова індустрія Європейського континенту : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. (Прага, 27 листоп. – 05 грудня 2009 р.). – Прага, 2009. – С. 55–58. – (Економічні науки).
132. Грищенко Н. В. Формування та структуризація глобального ринку консалтингових послуг: дис. канд. економіч. наук : 08.00.02 / Н.В. Грищенко. – Київ , 2014.
133. Рибаківа Т. О. Консалтингове супроводження зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства: дис. канд. економіч. наук : 08.00.02 / Т.О. Рибаківа. – Алчевськ , 2007.
134. Якунічева А. Ю. Історичний шлях консалтингових та дорадчих послуг в Україні [Електронний ресурс] / А. Ю. Якунічева // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – Мелітополь : Люкс, 2012. – № 4 (20). – С. 340–346. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znptdau/2012_4/20-47.pdf
135. Принципи. – Режим доступу: http://www.treko.ru/show_article_939
136. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1 (39). – С. 102–105. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2013_1/102.pdf
137. Кузнецов А. А. Принципи управління корпоративною культурою підприємства в нестабільній економіці [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 352–356. – Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2013/7_0/352_356.pdf
138. Холявка Л. Ю. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ю. Холявка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 776. – С. 190–200. – доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_31
139. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. [Електронний ресурс] / Васильків Мар'яна Володимирівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2016. – 243 с. – доступу: http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/05/dis_vasyilkiv.pdf

140. Котлер Ф. Хаотика : управління та маркетинг в епоху турбулентності : пер. з англ. / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне. – К. : Хімджест, 2009. – 208 с.
141. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование : пер. с англ. / Э. Х. Шейн ; под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
142. Кузьминов С. В. Управление корпоративной культурой организаций с учетом национальных факторов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кузьминов С. В. – М., 2003. – 26 с.
143. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економіки знань [Електронний ресурс] / А. Е. Воронкова // Економіка промисловості. – 2009. – № 46 (3). – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2010_3/Voronkova.pdf
144. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 [Електронний ресурс] // Збірник урядових нормативних актів України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
145. Державна служба статистики України. Соціально-економічний розвиток України. Прямі іноземні інвестиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
146. ВВП України та його вплив на життя українців [Електронний ресурс] // Публічний аудит. – 2015. – Режим доступу: <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/vvp-ukrayini-ta-jogo-vpliv-na-zhittya-ukrayintsiv/>
147. Socio-economic development [Electronic resource] / Eurostat. – Mode of access : <http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators/socioeconomic-development>
148. Стан інвестиційної діяльності в Україні. Інвестиційна діяльність в Україні. Міністерство Економічного розвитку і торгівлі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/>
149. News from members. BDO in Ukraine issues the rating of investment attractiveness of BDO International Business Compass 2016 [Electronic resource]. – Mode of access:: <http://www.bdo.ua/ru-ru/home/insights/bdo-business-compass-2016/>
150. Економічна статистика. Економічна діяльність. Капітальні інвестиції [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
151. Кленін О.В. Проблеми фінансування розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства/ О.В. Кленін //Вісник львівської комерційної академії. Серія економічна: Зб. наук. пр. –Львів: Львівська комерційна академія, 2005. – С. 247-250.
152. Кленін О.В. Ефективність відтворення основного капіталу підприємств [монографія] – Донецьк: ІЕП НАН України, 2006. – 196 с.
153. Кленін О.В. Удосконалення механізму відтворення основного капіталу металургійних підприємств/ О.В. Кленін //Схід. – 2006. – № 1 (73). – С. 14 - 20.
154. Кленін О.В. Джерела фінансового забезпечення інвестиційних потреб проми-слових підприємств/ О.В. Кленін //Вісник економічної науки України: Наук. журнал. – Донецьк: Академія екон. наук, ІЕП НАН України, 2007. – №1 (11). – С. 59-62.

155. Кленін О.В. Проблеми підвищення інноваційно-інвестиційної активності промислового сектору регіону (на прикладі Донецької області) / О.В. Кленін //Схід. – 2007. – № 4 (82). – С. 11 - 15.
156. Кленін О.В. Інвестиційно – інноваційна діяльність містоутворюючих підприємств металургійного комплексу/ О.В. Кленін //Город, регион, государство: экономика–правовые проблемы градovedения: Сб. науч. тр. – Донецк: ООО «Юго-Восток, 2007. – Т.1. – С. 243 – 249.
157. Кленін О.В. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств Донбасу/ О.В. Кленін //Вісник економічної науки України: Наук. журнал. – 2008. – № 1 (13). – С. 54 – 58.
158. Кленін О.В. Проблеми і перспективи розвитку металургійних підприємств Донбасу: інноваційно-інвестиційний аспект/ О.В. Кленін //Економічний Вісник Донбасу: Наук. журнал. – 2009. – №1 (15). – С.21-24.
159. Кленін О.В. Виробничо - господарський потенціал промислового підприємства: аналіз підходів/ О.В. Кленін //Вісник економічної науки України: Наук. журнал. –2009. – №2 (16). – С. 50-54.
160. Кленін О.В. Виробничий потенціал промислового підприємства: регіональний аспект/ О.В. Кленін //Город, регион, государство: экономика–правовые проблемы хозяйствования: Сб. науч. тр. – Донецк: ООО «Юго-Восток, 2009. – Т.1. – С. 391 – 395.
161. Кленін О.В. Виробничо–господарський потенціал металургійних підприємств: перспективні напрями підвищення/ О.В. Кленін //Економічний Вісник Донбасу: Наук. журнал. – 2010. – №3 (21). – С.4-9.
162. Кленін О.В. Концептуальні основи управління виробничо–господарським потенціалом промислового підприємства/ О.В. Кленін //Вісник економічної науки України, 2010. – №2 (18). – С.50-53.
163. Економічна статистика. Економічна діяльність. Основні засоби [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
164. Кленін О.В. Дослідження ролі амортизації як джерела фінансового забезпечення відтворення основного капіталу/ О.В. Кленін //Вісник економічної науки України: Наук. журнал. – Донецьк: Академія екон. наук, ІЕП НАН України, 2005. – №2 (8). – С. 127-130.
165. Кленін О.В. До питання впливу реформування державної амортизаційної політики в Україні на процес відтворення капіталу промислових підприємств/ О.В. Кленін //Вісник економічної науки України: Наук. журнал. – Донецьк: Академія екон. наук, ІЕП НАН України, 2006. – №2 (10). – С. 109-113.
166. Кленін О.В. Технічне переозброєння машинобудівних підприємств: інвестиційна складова/ О.В. Кленін //Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: Зб. наук. пр. – Краматорськ: ДМБА, 2008. – №3 (13). – С. 121-125.
167. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий / Ін-т. міжнар. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К. : Арістей, 2006. – 380 с.
168. Посібник з консалтингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uamc.com.ua/documents/block_6_35.pdf

169. Бейч Э. Консалтинговий бизнес / Э. Бейч ; пер. с англ. Л. Круглов-Морозов, Д. Раевская. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
170. Верба В.А. Управлінське консультування розвитку підприємств : дис. док. економіч. наук : 08.00.04 / В.А. Верба. – Київ , 2012.
171. Верба В. А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – С. 55–59.
172. Ринок консалтингових послуг в Україні : дослідження консалтингової групи «АстартаТаніт» на замовлення ЄБРР [Електронний ресурс] // АстартаТаніт. – Режим доступу: <http://www.astarta.com.ua>.
173. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
174. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publposl_u.htm
175. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні [Електронний ресурс] / А. Жуковська // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1. – С. 51–56. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/265/2/ГЕВ_2009_No1-A_Zhukovska-Prospects_for_market_consultation_51.pdf
176. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
177. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
178. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков : Кроссруд, 2006. – 440 с.
179. Киппинг М. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / М. Киппинг, Л. Энгвелл. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2008. – 416 с.
180. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Эксмо, 2007. – 960 с.
181. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 654 с.
182. Бартенев С.А. «История экономических учений в вопросах и ответах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/istoria-economicheskikh-ucheniy-1/index.htm>
183. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 277 с.
184. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – М. : Социум, 2006. – 272 с.
185. Меша О. В. Інноваційні трансформації світового економічного розвитку в умовах глобальної конкуренції: дис. канд. економіч. наук : 08.00.02 / О.В. Меша. – Донецьк , 2014.

186. Хайек Ф. Познание, конкуренция и свобода / Ф. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 288 с.
187. Wernerfelt B. A. Resource – Based View of the Firm / B. A. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol 5, N 2. – P. 171–180.
188. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
189. Питтерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питтерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 214 с.
190. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
191. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – N 3. – P. 79–91.
192. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
193. Котельников В. Модель бизнеса и ее 1+6 компонентов [Электронный ресурс] / В. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html
194. Голікова Н. В. Людський капітал як фактор зростання і розвитку економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Голікова Н. В. ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон. прогнозування. – К., 2004. – 23 с.
195. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала / С. А. Дятлов. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 160 с.
196. Бородіна О. М. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. М. Бородіна // *Економіка України*. – 2003. – № 7. – С. 48–53.
197. Панков В. А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика : монография / В. А. Панков. – К. : Наук. думка, 2003. – 424 с.
198. Якунин В. И. Идеология экономической политики: проблема российского выбора : монография / В. И. Якунин, В. Э. Багдасарян, С. С. Сулакшин. – М. : Научный эксперт, 2008. – 288 с.
199. Кленін О.В. Концептуальні основи стратегічного консалтингу в системі управління розвитком / О.В. Кленін // *Економічний простір* : Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. – № 110. – С.185 – 198.
200. Steele F. Consulting for organisational change / F. Steele. – Amherst, MA : University of Massachusetts Press, 1975. – 202 p.
201. Управленческое консультирование. Введение в профессию : пер. с англ. / под ред. М. Кубра ; науч. ред. А. А. Гладышев. – 4-е изд. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
202. Greiner L. E. Consulting to management / L. E. Greiner, R. O. Metzger. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1983. – 336 p.
203. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / А. В. Громов, А. Д. Белявский, М. И. Кныш [и др.] ; под ред. М. И. Кныша. – СПб. : Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
204. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособ. / Г. И. Маринко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 381 с.

205. Шейн Э. Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант» / Э. Г. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.
206. Присвітла О. В. Інноваційна парадигма розвитку університетської освіти у контексті формування високотехнологічної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Присвітла // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон, 2014. – Вип. 9-1, Ч. 2. – С. 26–31. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/60.pdf
207. Шумпетер Й. А. История экономического анализа : в 3 т. : пер. с англ. / Й. А. Шумпетер ; под ред. В. С. Автономова. – СПб. : Экономическая школа, 2004. – Т. 1. – 552 с.
208. Ким Н. В. Методологические и институциональные проблемы аудита : в 2 т. : дис. ... доктора экон. наук : 08. 00. 12 / Н. В. Ким. – Краснодар, 2008. – Т. 1. – 342 с. ; Т. 2. – 112 с.
209. Боброва И. Консалтинг в стиле гольф / И. Боброва, В. Зимин. – М. : Вершина, 2005. – 384 с.
210. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг / О. Трофімова // Синергія. – 2004. – №3 (10). – С. 19–26.
211. Боброва И. Консалтинг в стиле гольф / И. Боброва, В. Зимин. – М. : Вершина, 2005. – 384 с.
212. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие для студентов вузов / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
213. Комашко О. А. Социально-экономическая сущность консалтинговых услуг и особенности их реализации [Электронный ресурс] / О. А. Комашко // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 3 (23). – Режим доступа: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=1589>
214. Марченко О. А. Поведение субъектов рынка консалтинговых услуг: цели и принципы / О. А. Марченко // Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая. – 2007. – Вып. 31-2. – С. 51–56.
215. Верба В. Ринок консультаційних послуг. Його становлення та розвиток в Україні [Електронний ресурс] / В. Верба, Т. Решетняк // Менеджмент: методологія та практика. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>
216. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 543 с.
217. Вакулич М. М. Управління інвестиційним кліматом в економіці України : дис. канд. экон. наук : 08.00.03 / М.М. Вакулич. – Дніпропетровськ , 2014.
218. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
219. Демидова Л. Сфера услуг США: факторы ускорения динамики / Л. Демидова // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2005. – № 12. – С. 38–49.
220. Марченко О. С. Консалтингові ресурси та їх функціонування в інноваційних системах національної економіки : дис. канд. экон. наук : 08.00.01 / О.С. Марченко. – Харків , 2008.
221. Кленін О.В. Вирішення проблемних ситуацій у стратегічному консалтингу / О.В. Кленін // Схід . – 2016. – №3 (143). – С. 27-33.

222. Галушко О. С. Особливості моделі управління ціннісно-орієнтованою операційною системою компанії / О. С. Галушко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VIII Международной науч.-практ. конф. (Алушта, 1–3 октября 2009 г.). – Симферополь, 2009. – 154 с.
223. Хомяков В. І. Ситуаційний підхід. Менеджмент підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Хомяков // Бібліотека українських підручників. – Режим доступу: http://libfree.com/168231612_menedzhmentsituatsiyniy_pidhid.html
224. Сімонова В. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю регіону: дис. канд. екон. наук : 08.00.03 / В.С. Сімонова. – Київ, 2010 185
225. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. ЮНИТИ, 1997. – 311 с.
226. Підлипна Р. П. Аналіз стратегій діяльності торговельних підприємств : 08.00.09 / Р.П. Підлипна. – Львів, 2009.
227. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; пер. з англ. К. Сисоева. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
228. Eric D. Beinhocker and Sarah Kaplan. Tired of strategic planning? Many companies get little value from their annual strategic-planning process. <http://www.mckinseyquarterly.com>.
229. Lovallo D. Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt [Electronic resource] / Dan Lovallo, Lenny Mendonca. – 2007. – November. – Mode of access: <http://www.mckinseyquarterly.com>
230. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
231. Верба В. А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 3, № 5. – С. 38–42.
232. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко. – М. : Начала, 1997. – 180 с.
233. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособ. / А. Н. Олейник. – М. : Инфра-М, 2002. – 416 с.
234. Інститут довіри в координатах економічного простору-часу : монографія / А. А. Гриценко, Т. І. Артёмова, Т. О. Кричевська [та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України А. А. Гриценка. – К. : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2012. – 212 с.
235. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / под. ред. д-ра экон. наук А. А. Гриценко. – К. : Форт, 2008. – 928 с.
236. Архиреев С. И. Трансакционные издержки и неравенство в условиях рыночной трансформации / С. И. Архиреев. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 288 с.
237. Дементьев В. В. Экономика как система власти / В. В. Дементьев. – Донецк : Каштан, 2003. – 403 с.
238. Липов В. В. Міждисциплінарність в дослідженні інституціональної комплементарності соціально-економічних систем [Електронний ресурс] / В. В. Липов, В. А. Красномоєць // Фінансовий простір. – 2014. – № 4 (16). – Режим доступу: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1404/wholetext.pdf>

239. Кленін О.В. Особливості формування змісту інституту консалтингу в Україні / О.В. Кленін // Економічний простір : Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. – № №116. – С.133-147.
240. Rothwell R. Successful industrial innovation: critical success factor for the 1990s / R. Rothwell // R&D Management. – 1992. – № 22 (3). – P. 221–239.
241. Длинные волны: НТП и социально-экономическое развитие / С. Ю. Глазьев [и др.]. – Новосибирск : Наука, 1991. – 224 с.
242. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 28 с.
243. Кутейников А. А. Искусство быть новатором: мировой опыт рискованного бизнеса / А. А. Кутейников. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
244. National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / ed. B-Å. Lundvall. – London : Pinter, 1992. – 317 p.
245. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective / C. Freeman // Cambridge Journal of Economics. – 1995. – № 19 (1), February. – P. 5–24.
246. National Innovation Systems. A Comparative Analysis / ed. R. R. Nelson. – Oxford : Oxford University Press, 1993. – 560 p.
247. Багрова І. В. Національна інноваційна система України: характеристика та проблеми становлення / І. В. Багрова, О. Л. Черевко // Вісник ДДФА: Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 81–90.
248. Кавтиш О. П. Теоретико-методологічні підходи до визначення національної інноваційної системи / О. П. Кавтиш, А. В. Гречко // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 223–228.
249. Яремко Л. А. Національна інноваційна система та її формування в Україні / Л. А. Яремко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 1 (68). – С. 54–57.
250. Карпунь І. Н. Структура і середовище національної інноваційної системи України / І. Н. Карпунь // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 193–200.
251. Побірченко В. В. Національні інноваційні системи в глобальній економіці / В. В. Побірченко // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. – 2011. – Т. 24 (63), № 1. – С. 155–163. – (Серия «Экономика и управление»).
252. Кравчун Олексій Степанович Вплив інноваційно-інвестиційної політики на структурну перебудову економіки в Україні: 25.00.02 / О.С. Кравчун. – Київ, 2013.
253. Редзюк Є. В. Інвестиційно-інноваційна стратегія розбудови економіки України / Є. В. Редзюк // Науково-технічна інформація. – 2012. – № 1 (51). – С. 17–22.
254. Натрошвілі С. Г. Ефективна інтеграція бізнесу, науки і освіти як умова зростання вартості компаній в постіндустріальній економіці / С. Г. Натрошвілі // Проблеми науки. – 2012. – № 1. – С. 2–8.
255. Иванов В.В. Национальные инновационные системы: опыт формирования и перспективы развития / В. В. Иванов // Инновации. – 2002. – № 4. – С. 11–18.
256. Федірко О. А. Національні інноваційні системи країн високого конкурентного статусу / О. А. Федірко // Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : у 2 т. :

монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. – К. : КНЕУ, 2006. – Т 1. – С. 679–714.

257. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова КМУ від 13.07.1999 р., № 916-XIV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 37. – Ст. 336. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/916-14>

258. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів : Постанова ВРУ від 17 лютого 2009 р., № 965-VII [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 30. – Ст. 439. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/965-17>

259. Кленін О.В. Теорія, методологія та практика стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств. [монографія] – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – 309с.

260. Державна служба статистики України. Показники соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

261. Козлова А. І. Індикатори інноваційного розвитку економіки і промислових підприємств [Електронний ресурс] / А. І. Козлова // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3760>

262. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.

263. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Наукова та інноваційна діяльність 1990–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

264. Кульчицький І. І. Регіональні стратегії інновацій та конкурентна спроможність малого і середнього бізнесу [Електронний ресурс] / І. І. Кульчицький. – Режим доступу: http://www.management.org.ua/conference/docs/1108381763_SME-04-253

265. Державна служба статистики України. Експрес-випуск. – 2016. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

266. Припуляк Н. М. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності / Н. М. Припуляк // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 30–40.

267. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>

268. Про інноваційну діяльність : закон України від 04 липня 2002 р. за № 40-IV (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

269. Створення в Україні інноваційної інфраструктури : державна цільова економічна програма на 2009–2013 роки : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 року за № 447 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-%D0%BF>

270. Юридична енциклопедія / ред. Ю. С. Шемшученко [та ін.]. – К. : Українська енциклопедія М. П. Бажана, 2002. – Т. 4. – 720 с.

271. Жаліло Б. А. Консалтинг як інструмент сприяння інноваційному розвитку економіки / Б. А. Жаліло // Проблеми науки. – 2009. – № 2. – С. 21–27.
272. Кашин В. К. Международный консалтинг : учебно-методический комплекс / В. К. Кашин. – М. : ЕАОИ, 2009. – С. 27–28
273. Плакса Ю. В. Функціонування та розвиток інформаційно-консультаційних формувань в аграрному секторі економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Плакса Ю. В. – Сімферополь : ПФ Національного аграрного університету «Кримський агротехнологічний університет». – 24 с.
274. Инновационный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / С. А. Кузнецова, Н. А. Кравченко, В. Д. Маркова, А. Т. Юсупова. – Новосибирск : Изд-во Сиб. отд-ния РАН, 2005. – 276 с.
275. Девіс С. Конкурентний потенціал – як його виявити? / С. Девіс // Competia Online Magazine, 2003. – 57 с.
276. Богашко О. Л. Дослідження особливостей становлення й розвитку національної інноваційної системи України / О. Л. Богашко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 2014. – № 1 (53). – С. 259–270. – Режим доступу: http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2014/v1/NV-2014-V1_34.pdf
277. Лазарева О. В. Регіональна політика: стан, проблеми розвитку на стратегічних засадах / О. В. Лазарева // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Державне управління. – 2012. – Вип. 190, т. 202. – С. 140–143.
278. Геєць В. Технопарки можуть стати важливим елементом побудови національної інноваційної системи [Електронний ресурс] / В. Геєць. – Режим доступу: <http://new-ukraine.org.ua/news/2198/>
279. Ожема С. В. Державне регулювання стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / С.В. Ожема. – Львів, 2012.
280. Камишанська, М. О. Державна власність на сучасному етапі розвитку економіки України [Текст] / НАН У-ни, Ін-т ек-ки пром-ті. – Донецьк, 2003. – 144с.
281. Кузьмінська Н.Л. Прогнозування інноваційного розвитку підприємств олійно-жирової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н.Л. Кузьмінська. – Київ, 2014.
282. Гошовська В. В. Макроекономічна оцінка якості життя населення України за міжнародними методиками [Електронний ресурс] / В. В. Гошовська. – Режим доступу: <http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/Makroekonomichna%20otsinka%20yako%20sti%20zhittya.pdf>
283. Горна М. О. Статистичне забезпечення управління фондами соціального страхування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.10 / Горна М. О. – Київ : КНЕУ, 2016. – 230 с.
284. The Global Competitiveness Report 2013–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.

285. The Global Competitiveness Report 2014–2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.
286. AMCE: Survey of operating statistics on management consulting. — N. Y. : Association of Management Consulting Firm, 2003.
287. Survey of the European Management Consultancy Market 2009/2010 [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>
288. Kennedy Consulting Research & Advisory [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.alm.com/press-room/alm-kennedy-consulting-research-advisory-offers-better-business-insights-for-buyers-and-sellers-of-consulting-services-with-new-data-insights-solutions/>
289. The Vault Prestige Rankings [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=248&rankingId2=-1&rankings=1®ionId=0&rankingYear=2011>
290. Шарко М. В. Консалтинг и его деятельность в Украине / М. В. Шарко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 7 (25). – С. 104–115.
291. Капильцова В. В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні / В. В. Капильцова, Т. Г. Курган // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 189–193.
292. Мишалова Т. О. Місце та роль консалтингу в побудові інфраструктури ринкової економіки України / Т. О. Мишалова // Проблеми реформування ринкової економіки : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 1997. – Вип. 5. – С. 119–123
293. Трофимова О. К. Классификация консалтинговых услуг в Украине [Электронный ресурс] / О. К. Трофимова // Корпоративный менеджмент : интернет-ресурс проекта. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml>.
294. Турко В. В. Трансформація консалтингових послуг в умовах економічної кризи / В. В. Турко, О. Р. Кацедан // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВНЛТУ України, 2009. – Вип. 19.10. – С. 236–241
295. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.feaco.org>
296. Kubr M. How to select and use consultants: A client's guide / M. Kubr. – Gen. : ІЛО, 1993. – 220 p.
297. Вербя В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Вербя, Т. І. Решетняк. – К. : Вид-во КНЕУ, 2000. – 244 с.
298. Громов А. В. Развитие рынка консалтинговых услуг в условиях реформирования экономики России [Электронный ресурс]: Дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 .-М.: РГБ, 2003
299. Klenin O.V. Services of strategic consulting: special features and types / O.V. Klenin // Economic Processes Management: International Scientific -E-Journal, 2016.– №3. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_3/epm2016_3_2.pdf

300. Городиська Н. А. Систематизація підходів до трактування сутності інжинірингу / Н. А. Городиська // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 26–28 квітня 2012 р.). – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – С. 68–69.
301. Кузьмін О. Є. Концептуальні положення визначення сутності інжинірингових підприємств / О. Є. Кузьмін, Н. А. Городиська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – № 722. – С. 131–135. – (Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»).
302. Подбор персонала или рекрутинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Подбор_персонала
303. Технология управления персоналом : настольная книга менеджера / П. В. Журавлёв, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 1999. – 567 с.
304. Науменко Л. М. Рекрутинг, як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Науменко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenko-lm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinni-personalom/>
305. Trocki M. Outsourcing / M. Trocki. – Warszawa : PWE, 2001. – 145 s.
306. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід? / Н. І. Чухрай // Транспорт и логистика. – 2007. – № 5 (19). – С. 32–35.
307. The Procurement Outsourcing Benchmark Report // AberdeenGroup. – 2004 (March).
308. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: маркетингові дослідження розвитку аутсорсингу логістики в Україні ? / Н. І. Чухрай // Транспорт и логистика. – 2007. – № 6 (20). – С. 34–38.
309. Євтушенко Н.О. Аутсорсинг в діяльності підприємств України: переваги та недоліки використання / Н.О. Аутсорсинг// Науковий вісник Ужгородського університету: Серія Економіка. – 2014. - Випуск 1 (42). – С. 44-47.
310. Татаринцева А. С. Планування і регулювання партнерських відносин у сфері туризму: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / А.С. Татаринцева. – Запоріжжя, 2009.
311. Riesman D. Leisure and work in post-industrial society/ Mass Leisure : in 3 vol. / D. Riesman ; eds.: E. Larrabee, R. Meyersohn. – Glencoe, 1958. – 111 p.
312. Coomaraswamy A. Essays in post-Industrialism: a symposium of prophecy concerning the future of society / A. Coomaraswamy, A. Penty. – London, 1914. – 283 p.
313. Penty A. Old worlds for new: a study of post-industrial state / A. Penty. – London, 1917. – 195 p.
314. Toward the Year 2000. Work in Progress / ed. by D. Bell. – Boston, 1968. – 340 p.
315. Bell D. The Year 2000. The Trajectory of an Idea / D. Bell // Toward the Year 2000. Work in Progress / ed. by D. Bell. – Boston, 1968. – P. 22–35.
316. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting / D. Bell. – N. Y., 1973. – 234 p.

317. Bell D. The Social Framework of Information Society / D. Bell // The Computer Age: A Twenty-Year View / eds.: M. Dertouzos, M. Moses. – Cambridge, 1979. – P. 163–212.
318. Макогон Ю. В. Международный трансфер знаний в условиях глобализации мировой экономики / Ю. В. Макогон, Т. С. Медведкин // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2012. – Т. 20, № 10/3. – С. 10–19.
319. Мешко Н. П. Інноваційна домінанта в сучасній освітній парадигмі / Н. П. Мешко, О. В. Тарабара // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2012. – Т. 20, № 10/3. – С. 19–26.
320. Мешко Н. П. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти : монографія / Н. П. Мешко. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 470 с.
321. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2003. – № 4. – С. 133–183.
322. Selznick P. Leadership in administration: a sociological interpretation / P. Selznick. – New York : Harper & Row. – 1957. – 162 p.
323. Penrose E. The theory of growth of the firm / E. Penrose. – New York : Oxford University Press, 1995. – 296 p.
324. Грант Р. М. Современный стратегический анализ : пер. с англ. / Р. М. Грант ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
325. Тис Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы / Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 1. – С. 95–120.
326. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. – СПб. : СПбГУ, 2006. – 548 с.
327. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
328. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
329. Соколов С. Н. Концептуальные основы стратегического управления региональными экономическими комплексами : монография / С. Н. Соколов. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2003. – 92 с.
330. Мельник Л. Г. Информационная экономика : [учебн. пособ.] / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университ. книга, 2003. – 288 с.
331. Гусев В. Інноваційний потенціал України: підприємство, галузь, регіон, країна : круглий стіл // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 15–26.
332. Гузенко Г. М. Інноваційний потенціал національної економіки та роль держави у його відтворенні в Україні / Г. М. Гузенко, В. В. Бабак // Бізнес Інформ. – 2009. – Т. 2, № 11 (2). – С. 41–42.
333. Куликов П. М. Теоретические подходы к определению сущности экономического потенциала предприятия / П. М. Куликов // Бизнес Информ. – 2009. – № 1. – С. 93–97.

334. Becker G. S. Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education / G. S. Becker. – Chicago, IL : University of Chicago Press, 1964. – 288 p.

335. Філатов В. М. Значення людського капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку України / В. М. Філатов, Л. В. Височіна // Бізнес Інформ. – 2009. – № 12(2). Т. 2. – С. 92-94.

336. Бунтовський С. Ю. Формування системи соціально-економічного управління інноваційною працею: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / С.Ю. Бунтовський. – Донецьк, 2009.

337. Корягін М. В. Теорія та методологія бухгалтерського обліку в системі формування вартості підприємства: дис. ... докт. екон. наук : 08.00.09 / М.В. Коряган. – Київ, 2013.

338. Ситник О. Ю. Активізація соціального партнерства у сфері професійного розвитку найманих працівників: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / О.Ю. Ситник.- Кіровоград, 2013.

339. Богашко О. Л. Людський капітал та його роль у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки / О. Л. Богашко // Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова. – 2014. – Т. 19, Вип. 2/2. – С. 32–35.

340. Гонtareва І. В. Міра системної ефективності діяльності підприємства / І. В. Гонtareва // Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (71). – С. 80–84.

341. Гонtareва І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства / І. В. Гонtareва // Економіка розвитку. – 2014. – № 4 (72). – С. 79–82.

342. Гонtareва І. В. Поняття вартості при оцінці ефективності діяльності підприємства / І. В. Гонtareва // Економіка розвитку. – 2015. – № 2 (180). – С. 61–65.

343. Гуровська Т. В. Теорія ренти: історія та сучасність [Електронний ресурс] / Т. В. Гуровська // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – Т. 1, № 6. – С. 7–10. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_6_1/007-011.pdf

344. Гуровська Т. В. Політична рента в сучасній трансформаційній економіці: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01 / Т.В. Гуровська.- Київ, 2011.

345. Терон І. В. Зміст і форми інтелектуальної ренти в постіндустріальному суспільстві / І. В. Терон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 9 (76). – С. 16–20.

346. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах / Н. Ревуцька // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». – К., 2013. – Вип. 10 (151). – С. 88–93.

– Електроний ресурс: <file:///C:/Users/%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/resursne-zabezpechennya-konkurentnih-perevag-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah.pdf>

347. Kasiewicz S. Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy // S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kiciński // Krakow : Oficyna Ekonomiczna, 2006. – 118 s.

348. Miłkula B. Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku // S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kiciński / Krakow : Oficyna Ekonomiczna, 2006. – 94 s.

349. Clulow V. The resource based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial service firm / V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry // Journal of European Industrial Training. – 2003. – Vol. 27, Issue 5. – P. 220–232.
350. Fitz-enz J. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki / J. Fitz-enz. – Krakow : Oficyna Ekonomiczna, 2001. – 117 с.
351. Леонтьев Б. Б. Цена капитала. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М. : Издательский центр Акционер, 2002. – 200 с.
352. Clulow V. The resource based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial service firm / V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry // Journal of European Industrial Training. – 2003. – Vol. 27, Issue 5. – P. 220–232.
353. Гавви В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навчальний посібник / В. Н. Гавви, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
354. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 248 с.
355. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
356. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки [Електронний ресурс] / Т. В. Понедільчук // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288>
357. Волобоева І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації [Електронний ресурс] / І. О. Волобоева // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 223–228. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_33
358. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами / Л. В. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 127–132.
359. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
360. Мойсеєнко І. П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємства / І. П. Мойсеєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10. – С. 165–166.
361. Мойсеєнко І. П. Методологія формування структури інтелектуального потенціалу / І. П. Мойсеєнко // Економіка АПК: Вісник Лівійського державного аграрного університету. – 2009. – № 13. – С. 742–747.
362. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / І. П. Мойсеєнко. – Львів : Аверс, 2009. – 304 с.
363. Машталер В.В. Механізм формування кадрового менеджменту в ефективній діяльності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В.В. Машталер.- Хмельницький, 2014.
364. Моїсеєнко Т.Є. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т.Є. Моїсеєнко.- Київ, 2011.

365. Лавренко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти / В. В. Лавренко // Вчені записки: функціональна економіка. – 2012. – № 14, Частина 2. – С. 139–144.
366. Гайдай Т. В. Історикоекономічний аналіз розробки проблеми цінності у вітчизняній та зарубіжній теорії / Т. В. Гайдай // Історія народного господарства та економічної думки України. Частина 2 : зб. наук. праць. – К., 2009. – 300 с.
367. Паламарчук В. П. Оценка бизнеса : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. П. Паламарчук. – М., 2004. – 108 с. – Режим доступа: www.ereadinglib.org/bookreader.php/141300/Ocenki_biznesa.html
368. Ценность [Електронний ресурс] // Вікіпедія: Вільна енциклопедія. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ценность>
369. Ревуцкий Л. Д. Нематериальные неосозаемые источники экономической ценности и стоимости инвестиционных товаров [Электронный ресурс] / Л. Д. Ревуцкий // КРi ЛiB: знання для бизнеса. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=739>
370. Ревуцкий Л. Д. Фундаментальная ценность, фундаментальная стоимость и справедливая стоимость предприятия: понятия, показатели и методы их определения [Электронный ресурс] / Л. Д. Ревуцкий. – Режим доступа: http://gaap.ru/articles/Fundamentalnaya_tsennost_fundamentalnaya_stoimost_i_spravedlivaya_stoimost_predpriyatiya_ponyatiya_pokazateli_i_metody_ikh_opredeleniya/
371. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 210 с.
372. McTaggart J. The Value Imperative : Managing for Superior Shareholder Returns // J. McTaggart, P. Kontes, M. Mankins. – New York : The Free Press, 1994. – 367 p.
373. Rappaport A. Creating shareholder value : The new standard for business performance / A. Rappaport. – New York : The FreePress, 1998. – 205 p.
374. Stewart G. B. The Quest For Value: the EVA Management Guide / G. Bennet Stewart. – New York : Harper Business, 1991. – 738 p.
375. Arnold G. Value-Based Management : Context and Application / G. Arnold, M. Davies. – Chichester : John Wiley & Sons, 2000. – 384 p.
376. Мертенс А. В. Стоимость компаний в теории и на практике / А. В. Мертенс // Финансовый директор. – 2002. – № 5. – С. 82–86.
377. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління туристичними підприємствами: дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04 / М.Г.Бойко. - Київ, 2011.
378. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
379. Благодир Л. М. Забезпечення ефективності переробних підприємств олійно-жирової галузі України з використанням моделі виробничих функцій: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /Л.М. Благодир. - Вінниця, 2011.
380. Докієнко Л. М. Фінансовий інструментарій оцінювання інвестиційної привабливості підприємства / Л. М. Докієнко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 11. – С. 456–465.
381. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация : пер. с англ. / Дж. Равен. – М. : Когито-Центр, 2002. – 400 с.

382. Стоунхауз Д. Управление организационными знаниями / Д. Стоунхауз // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 11–22.
383. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом [Текст] : монография / В.В. Музыченко. – М. : РОСБУХ : Гросс Медиа, 2009 (Саратов). – 646 с.
384. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
385. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
386. Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2002. – Вып. 3 (24). – С. 3–26.
387. Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс] / В. Катькало. – Режим доступа: http://art.thelibrary.ru/business/management/organizacionnie_faktori_konkurentnih_preimuschestv_firm.htm
388. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія / М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 368 с.
389. Tuning Educational Structures in Europe [Electronic resource]. – Mode of access: www.unideusto.org/tuningeu.
390. Шишов С. Е. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость? / С. Е. Шишов, И. Г. Агапов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 2. – С. 23–30.
391. Бондар С. Компетентність особистості – інтегрований компонент навчальних досягнень учнів / С. Бондар // Біологія і хімія в школі. – 2003. – № 2. – С. 8–9.
392. Фролов Ю. В. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов / Ю. В. Фролов, Д. А. Махотин // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 8. – С. 34–41.
393. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской // Эйдос : интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/>
394. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти / В. В. Ягупов, В. І. Свистун // Наукові записки. — Том 71. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. — 2007. — С. 3—8.
395. Спенсер Л. Компетенции на работе : пер. с англ. / Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : НИРО, 2005. – 384 с.
396. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Литовченко І. В. – Харків : Харківський нац. екон. ун-т, 2011. – 20 с.
397. Верховна Рада України : офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
398. Проект оценки менеджеров DeTech [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.deCtech.ru>.

399. Система автоматизированной оценки и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prometeus.ru>
400. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов // Educational Technology & Society. – 2007. – № 10 (3). – С. 361–365.
401. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Жан-Жак Ламбен ; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с. – (Серия «Классика МВА»).
402. Гребешков О. М. Порівняльна характеристика вітчизняної та зарубіжної практики оцінки інформаційних потреб підприємств / О. М. Гребешков // Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 26–27 листоп. 2009 р.) – К. : МІБО КНЕУ, 2009. – С. 54–58
403. Ставцева Т. И. Проблемы становления информационной парадигмы в экономической теории [Электронный ресурс] / Т. И. Ставцева. – Режим доступа: <http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2006/1/Stavceva.pdf>
404. Майминас Е. Информационное общество и парадигма экономической теории / Е. Майминас // Вопросы экономики. – 1997. – № 11. – С. 86–95.
405. Драйден Г. Революція в навчанні / Г. Драйден, Дж. Вос. – Львів : Літопис, 2005. – 542 с.
406. Луговий В. І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс / В. І. Луговий // Вища освіта України. — № 3 (додаток 1). — Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології». — К. : Гнозис, 2009. — С. 8—14. 9.
407. Щенников С. А. Открытое дистанционное образование / С. А. Щенников и др. — М. : Наука, 2002. — 527 с
408. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. – Режим доступа: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g39tUUknwloJ:www.nepfoiskola.hu/eaea/EAEA_ru/
409. Кленін О.В. Структурна модель «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в інфраструктурі національної інноваційної системи/ О.В. Кленін // Вісник Приазовського державного технічного університету . Сер.: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 32. – С. 159-165.
410. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. – Режим доступа: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>
411. Маллинс Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Джон Маллинс, Рэнди Комисар. – М. : Манн, Иванов и Фебер. – 2012. – 336 с.
412. Osterwalder A. The Business Model Ontology [Electronic resource] / A. Osterwalder. – Mode of access: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
413. Мокринська З. Теоретичні обґрунтування змісту і форми бізнес-моделі підприємства / З. Мокринська // Економічний аналіз. – 2011. – № 9, частина 1. – С. 207–211.

414. 1) Teece D. J. Business models, business strategy and innovation [Electronic resource] / D. J. Teece. – Mode of access: http://www.econ.upf.edu/~lemenestrel/IMG/pdf/2_teece_on_bmi.pdf. – Date of access: 12.04.2013.
415. Chesbrough H. The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – Vol. 11, N 3. – P. 529–555.
416. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach / A. Afuah. – New York : McGraw-Hill Irwin, 2004. – 415 p.
417. Dzhonson M. Obnovlenie biznes-modeli / M. Dzhonson, K. Kristensen, H. Kagermann // *Harvard Business Review*. – 2009. – N 3. – P. 63–72
418. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard : Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
419. Obłój K. Tworzywo skutecznych strategii / K. Obłój. – Warszawa : PWE, 2002. – 126 p.
420. Hamel G. Leading the revolution / G. Hamel. – Harvard : Harvard Business School Press, 2002. – 64 p.
421. Журавльова І. В. Бізнес-моделювання стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства / І. В. Журавльова // *Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць*. – 2009. – № 28. – С. 142–145
422. Чан Ким В. Барьерные рифы синего океана / В. Чан Ким // *Компаньон. Стратегии*. – 2006. – № 4. – С. 6–12.
423. Чан Ким В. Стратегия голубого океана / В. Чан Ким, Р. Моборн. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.web-standart.net/node/49696>
424. Chan Kim W. Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. – Harvard : Harvard Business School Press, 2005. – 240 p.
425. Ikujiro N. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. – Oxford : Oxford University Press, 1995. – 304 p.
426. Юхименко В. В. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /В.В. Юхименко. - Київ, 2014.
427. Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 304 с.
428. Sadkov D. Basic project-oriented models of consulting company activities [Electronic resource] / D. Sadkov, G. Tsipes // *PW world today : featured paper*. – 2009. – Vol XI, Issue VII. – Mode of access: <http://www.pmforum.org/library/papers/2009/PDFs/july/SadkovTsipesg-ENG.pdf>
429. Верба В. А. Развитие компании на принципах процессного управления / В. А. Верба // *Стратегия развития Украины (экономика, социология, право) : науч. журн.* – К. : Книж. вид-во НАУ, 2008. – Вып. 1/2. – С. 517–526.
430. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Макхем. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
431. Кленін О.В. Формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком/ О.В. Кленін // *Теоретичні і практичні*

аспекти економіки та інтелектуальної власності . Зб. наук.праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016.– С.11-12.

432. Матвій М. Я. Маркетинг на ринку знань: дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04 /М.Я. Матвій. - Тернопіль 2010.

433. Турчак В. В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В. В. Турчак, С. Д. Чижинська // Молодий вчений: Економічні науки. – 2014. – № 8 (11). – С. 49–52.

434. Потенціал підприємства. Формування та використання. Оцінка фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Беякова, О. Б. Балакай. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1151051354119/ekonomika/otsinka_finansovogo_potentsialu_pidpriemstva

435. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент : пер. с англ. / Г. Чесбро, В. Н. Егорова. – М. : Поколение, 2008. – 352 с.

436. Савицька Л. Неосязність інновації: інтерв'ю з Генрі Чесбро [Електронний ресурс] / Людмила Савицька. – Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua/ua/interview/finance/18294/neosyazhnist-innovaciji-interv-yu-z-genri-chesbro>

437. Андросова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія / О. Ф. Андросова, А. В. Череп. – К. : Кондор, 2007. – 356 с.

438. Економічний розвиток і державна політика : навч. посіб. / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс [та ін.] ; за заг. ред. Ю. Єханурова та І. Розпутенка. – К. : УАДУ, 2001. – 480 с.

439. Нізяєва А. Роль технологічного трансферу в інноваційному процесі / А. Нізяєва // Наука й економіка. – 2012. – Т. 1, № 4 (28). – С. 155–157.

440. Левковська Л. В. Корпоративний технологічний трансфер як спосіб підвищення інноваційної активності / Л. В. Левковська // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. – 2011. – № 100. – С. 107–119.

441. Довбенко В. І. Роль потенціалу трансферу знань і технологій в інноваційному процесі [Електронний ресурс] / В. І. Довбенко. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013_776_40.pdf

442. Александров С. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок [Электронный ресурс] / С. Александров, Н. Саламбаш // Управление компанией. – 2003. – № 4. – С. 36–40. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml

443. Балашов В. Г. Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.

444. Кабицын А. В. Активное проектирование: методология использования в российских условиях / А. В. Кабицын, С. Г. Павлов, Д. А. Черноморский // Труды МНПК «Современные сложные системы управления». – Липецк : ЛГТУ, 2002. – С. 60–61.

445. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship // S.H. Appelbaum, A. J.Steed. Journal of Management Development.–2005.– Vol. 24.– Iss: 1.–pp.68 – 93.
446. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results.– San Francisco: Jossey-Bass, CA.–2002.
447. Липшиг Г. Консалтинговий процес в дійстві / Липшиг Г., Липшиг Р. [пер. с англ.]. – Спб : Пітер, 2007. – 208 с.
448. Посадський А. Стадії консалтингового процесу [Електронний ресурс] / А. Посадський. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons014.html>
449. Кленін О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком / О.В. Кленін // Причорноморські економічні студії: Наук.-практ.журнал. – Одеса.– 2016. – С. 128-137.
450. Галушко О. С. Управління потоком створення цінності в межах операційної системи компанії: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /О.С. Галушко. - Київ, 2010.
451. Вумек Дж. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.
452. Паламарчук В. П. Принятие стратегических решений, ориентированных на рост ценности компании [Электронный ресурс] / В. П. Паламарчук // Российское предпринимательство. – 2008. – № 8. – С. 56–59. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/5824/>
453. Корпоративные ценности, что это такое? [Электронный ресурс] // Бизнес идеи: сайт помощи малому бизнесу. – Режим доступа: http://www.bizidei.ru/korporativnyie_tsennosti_chno_eto_takoe_.htm
454. Гайдай Ю. В. Культура та цінності підприємства – основа стратегії бізнесу [Електронний ресурс] / Ю. В. Гайдай, Я. І. Шеремет // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2011_6/82.pdf
455. Спенсер Л. Компетенции на работе / Л. Спенсер, С. Спенсер ; пер. с англ. — М. : НИРО, 2005. — 384 с
456. IT-технологии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: \www/ URL: <http://www.irkinfo.ru/>.
457. Белорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 /Т.В. Белорус.- Київ, 2004.
458. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.
459. Жуковская Н. Ю. Ева как инструмент управления стоимостью строительного предприятия / Н. Ю. Жуковская // Вестник СГУТиКД. – 2011. – № 3 (17). – С. 46–50.
460. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / И. Я. Лукасевич. – М. : Эксмо, 2009. – 768 с.
461. Сиденко А. В. Теория статистики : учебник / А. В. Сиденко, В. В. Вишняков, С. М. Исаев. – М. : МАКС-Пресс, 2011. – 343 с.

462. Структура затрат международных консалтинговых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bsolutions.ru/prefer.html>
463. Cooper R. Measure Cost Right: Make the Right Decisions / Robert Cooper, Robert S. Kaplan // Harvard Business Review. – 1988. – Vol. 66, N 5. – P. 96–103.
464. Hubbell W. W. A Case Study in Economic Value Added and Activities-Based Management / W. William Hubbell // Journal of Cost Management (Spring 1996 b). – P. 20–29.
465. Hubbell W. W. Combining Economic Value Added and Activities-Based Management / W. William Hubbell // Journal of Cost Management (Spring 1996 a). – P. 18–29.
466. Roztocki W. An Integrated Activity-Based Costing and Economic Value-Added System as An Engineering Management Tools for Manufacturers [Electronic resource] / Warcyz Roztocki, Kim LaScola Weedy // University of Pittsburgh. – Mode of access: www.pitt.edu/~roztocki/abc/abc.htm
467. Kubr M. Management consulting : a guide to the profession / M. Kubr. – 4 ed. – Geneva : International Labour Organization, 2002. – 900 p.
468. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results / Schaffer R. ³/₄ San Francisco (CA) : Jossey-Bass. ³/₄ 2002.
469. Kumar V. Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success / V. Kumar, A. Simon, N. Kimberley // Management Decision. – 2000. – Vol. 38, N 1. – P. 24–35.
470. Merron K. Masterful Consulting / K. Merron // Consulting to Management. – 2005. – Vol. 16, N 2. – P. 5–8.
471. Martin C. R. A Perspective on Client Productivity in Business-to-Business Consulting Services / C. R. Martin, D. A. Horne, W. S. Chan // International Journal of Service Industry Management. – 2001. – Vol. 12, N 2. – P. 137–157.
472. Майстер Д. Истинный профессионализм / Д. Майстер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 143 с.
473. Bobrow E. Poof! You're A Consultant / E. Bobrow // Journal of Management Consulting November. – 1998. – Vol. 10, N 2. – P. 41–43.
474. Gable G. A multidimensional model of client success when engaging external consultants / G. Gable // Management Science. – 1996. – Vol. 42, Issue 8. – P. 1175–1198.
475. Васильев Г. А. Управленческое консультирование / Г. А. Васильев, Е. Д. Деева. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 255 с.
476. Юксвяров Р. К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. К. Юксвяров М. Я. Хабакук, А. Я. Лейман. – М. : Экономика, 1988. – 239 с.