

**О.В. Кленін**  
академік АЕН України,

**М. Г. Білопольський**  
академік АЕН України

## СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: РЕТРОСПЕКТИВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**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, Фредерік 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, Фредерік 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 стику 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 (Merger 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 міжнародна, а транснаціональна об'єднання, так як її міжнародний статус ґрунтується 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 (SEEMAN), 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) склали 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).

В 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 структуризації 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 консультативних 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.

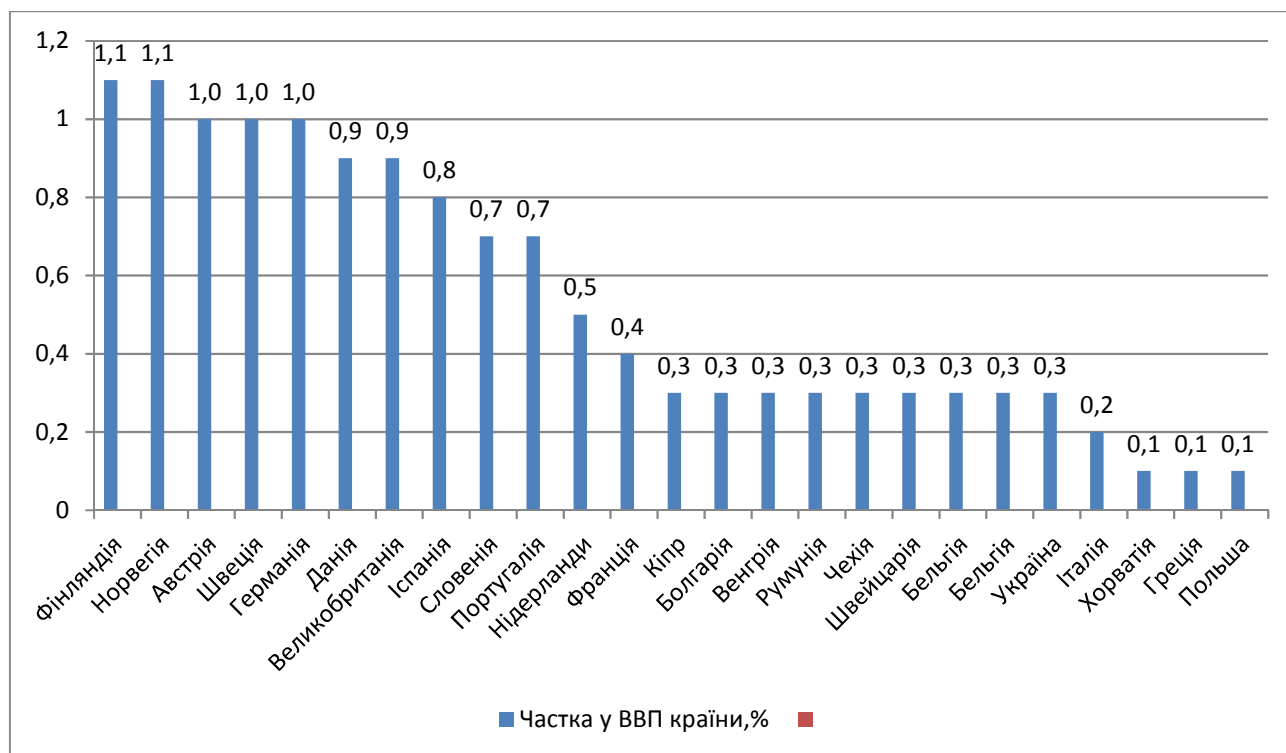


Рис. 1. Частка консалтингових послуг у ВВП різних країн світу [8]

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), PRM (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 табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна оцінка ефективності діяльності Компаній «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 авторами 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 Price water house Coopers склав 135%, Deloitte та Ernst&Young збільшили свої прибутки на 34,9%, а KPMG зросла у доходах на 21,4%. Позитивна динаміка темпу росту компанії «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 MBA. 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 кон-

салтинг. 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 дозволяють 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 табл. 2.

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 впровадженні 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. 2).

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 табл. 3.

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,

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

Управлінські інструменти	Роки				
	2000	2006	2010	2012	2014
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
Рейнжиніринг (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 авторами за джерелом [19]

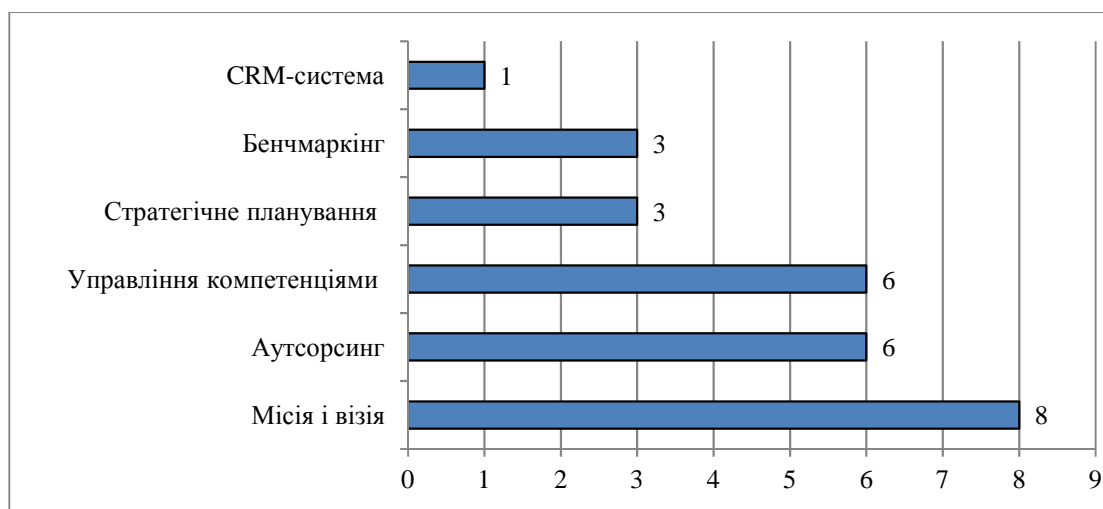


Рис. 2. Рейтинг популярності універсальних управлінських інструментів за рангом у період 2013-2014 рр. у світовій практиці менеджмент консалтингу

## 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 авторами за джерелом [19].

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;

- доступність 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 компанії;

- 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 реалізувати 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 до-



ступна 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 компанії у процесі оцінки конкурентного середовища та визначення напрямів їх розвитку. За аналітичними розрахунками міжнародний погляд на стратегічній консалтинг характеризує його як комплекс послуг з перетворення бізнес-ідей 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/McKincey, 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 стра-

тегічний 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.

Грунтуючись 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.

**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 управ-

лінського 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 панелью, яка являє собою 78% загального європейського ВВП.

За статистичними даними консалтинг в області управління за Європейською панелью 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% (табл. 4).

Таблиця 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* 2012-2015pp.,%	GDP ** щорічно CAGR 2012-2015pp.,%
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 – Евростат 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 тенденції галузі на європейському рівні, але поширений характер зростання спостерігається в межах всіх наведених країн в рамках Європейської панелі, з частковим винятком Греції, Італії, Іспанії і Словенії. Обороти 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. 5).



Таблиця 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
2007-2015	CAGR 2007-2015 рр.			
	3,7		1,0	

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

\* Європейська панель включає в себе 10 європейських країн обстеження FEACO. 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 рис. 3.

Аналіз динаміки обсягів консалтингових послуг по країнах Європі 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. 6).

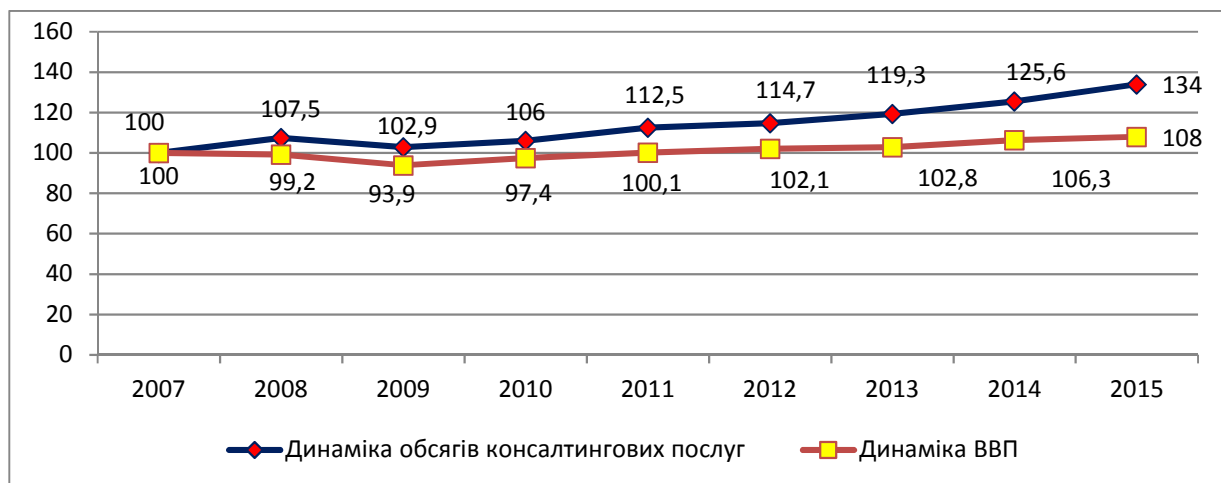


Рис. 3. Динаміка темпів зростання обсягів консалтингових послуг відносно темпів ВВП в країнах Європи у період 2008-2015 рр. (побудовано за джерелом [24])

Таблиця 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 FEACO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

\* Європейська панель тут включає в себе 10 європейських країн обстеження FEACO. 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 рис. 4.

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. 7).

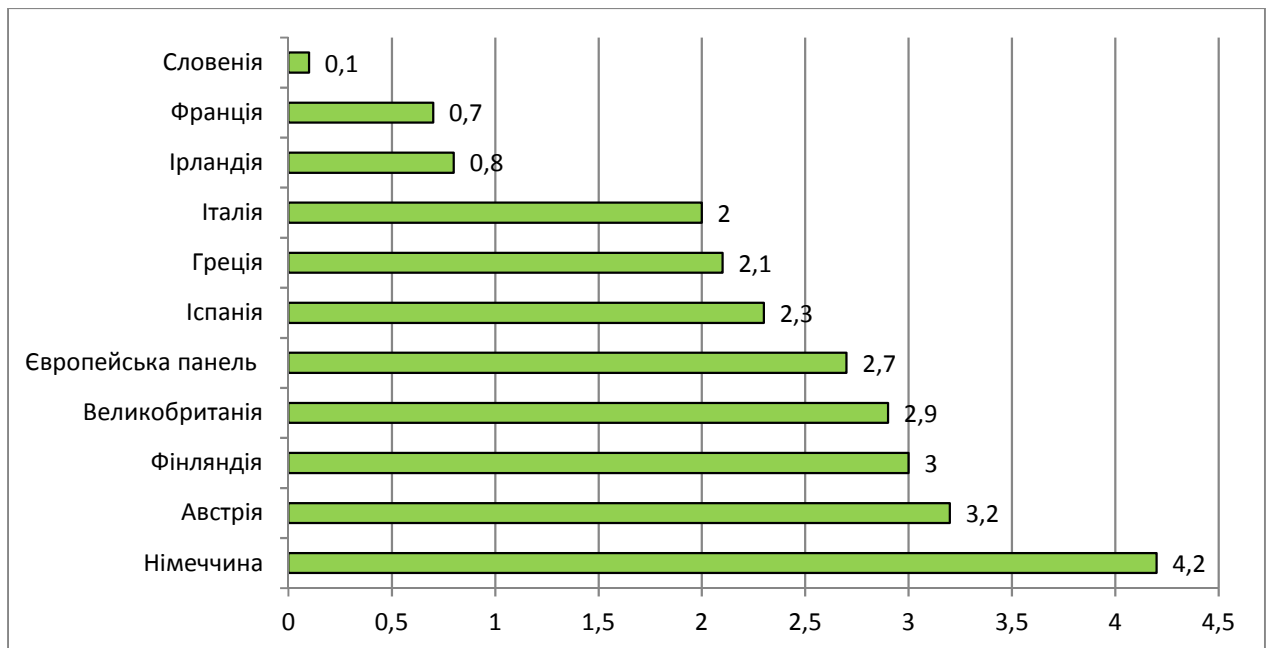


Рис. 4. Відхилення між оборотами консалтингових послуг і ВВП в країнах Європи за даними СAGR (2007-2015рр.), % (побудовано за джерелом [24])

Таблиця 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 FEACO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

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

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

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%. 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 порівнянні 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. 5).

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. 8).

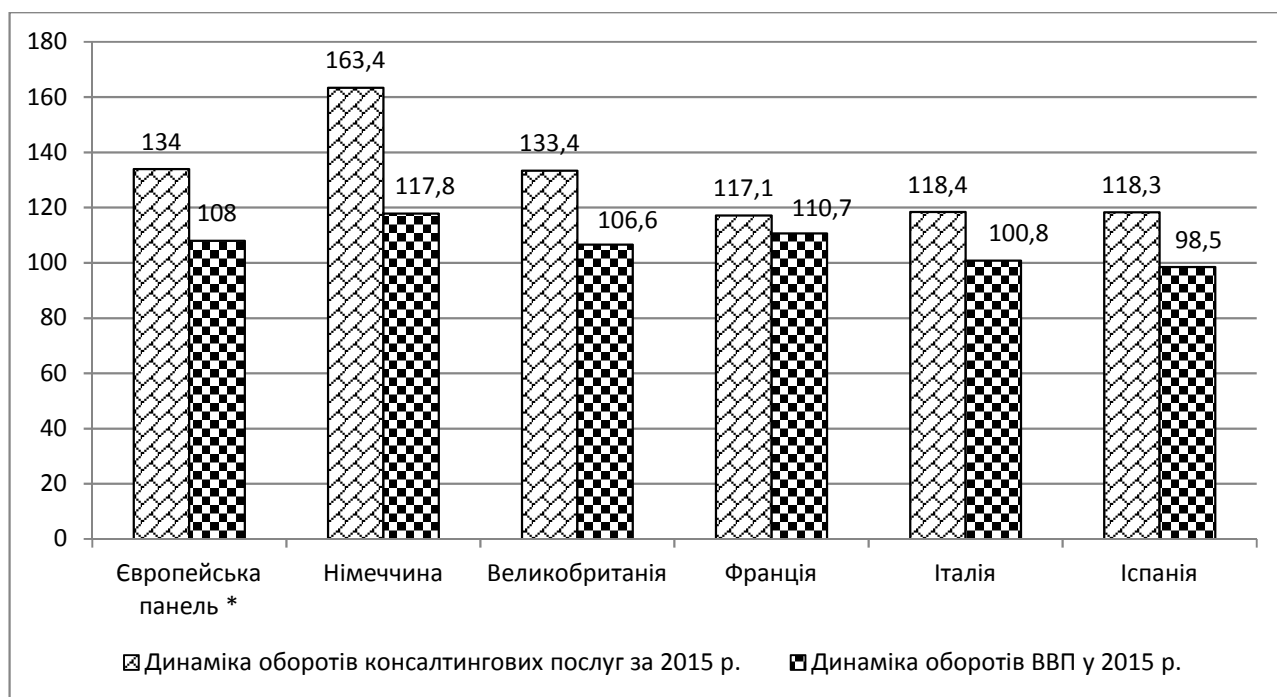


Рис. 5. Динаміка оборотів консалтингових послуг для найбільших країн Європи за Європейською панеллю відносно ВВП за 2015 р., % (побудовано за джерелом [24])

Таблиця 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 2012-2015 рр., %
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 Німеччині 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) – рис.6.

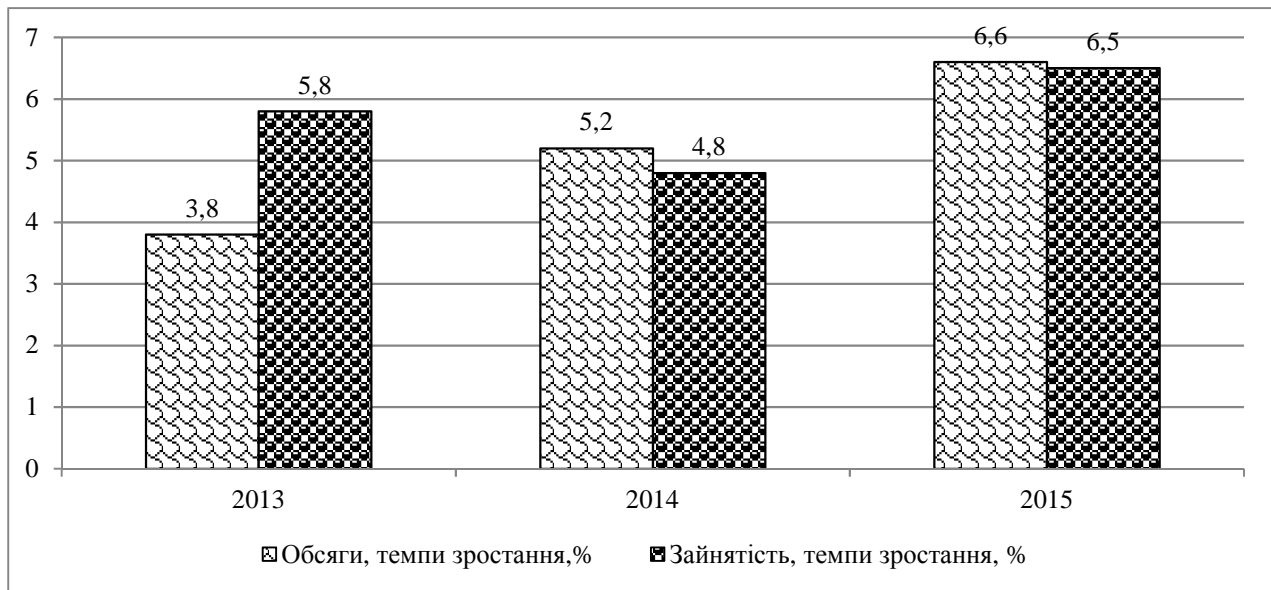


Рис. 6. Європейська панель: порівняння темпів зростання зайнятості та оборотів на ринку консалтингових послуг у період 2013-2015 рр. (побудовано за джерелом [24])

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. 9). Однак ця тенденція, в рамках європейських країн, відрізняється у порівнянні з деякими країнами Європи, зокрема зростання обсягів у деяких країнах є вищими над темпами зайнятості у зв'язку зі збільшенням компаній управлінського консультування.

Відхилення між темпами зростання обсягів на ринку консалтингових послуг та зайнятості в консалтингових компаніях у період 2012-2015 рр. наведено на рис. 7.

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. 10).

Таблиця 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 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.

Таблиця 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 FEACO опитування 2006-2014.

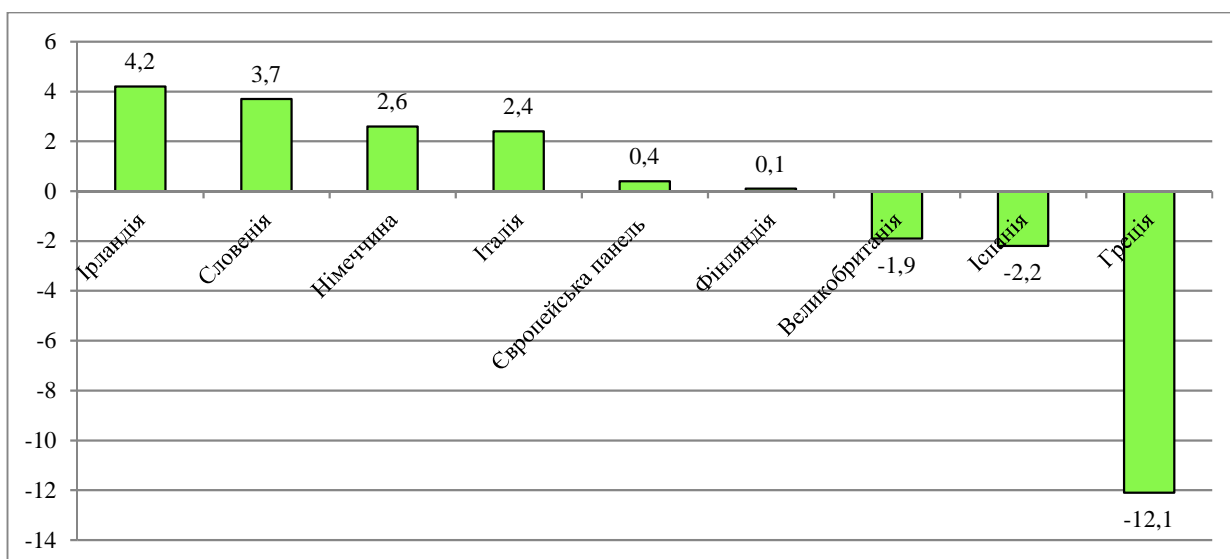


Рис. 7. Відмінності між темпами зростання обсягів та зайнятості консалтингових компаній в країнах Європи у період 2012-2015 рр. (побудовано за джерелом [24])

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. 11).

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

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. 8).

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 2014 р. фахівці визначили технології, операції і стратегії, кожен з яких на ринку консалтингових послуг становить близько 20% (табл. 12).

Аналіз розподілу обсягів за напрямками 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. 9).

Таблиця 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 FEACO обстеження 2006-2014; ВВП – Евростат 2015.

\* Європейська панель включає в себе 10 європейських країн обстеження FEACO. 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

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. 10).

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 консультування. Консалтингові послуги на Європейському ринку послуг в секторі обробної промисловості становили 27,8 % від загального

консультування, на державний сектор залишилося 12,9 % (табл. 13).

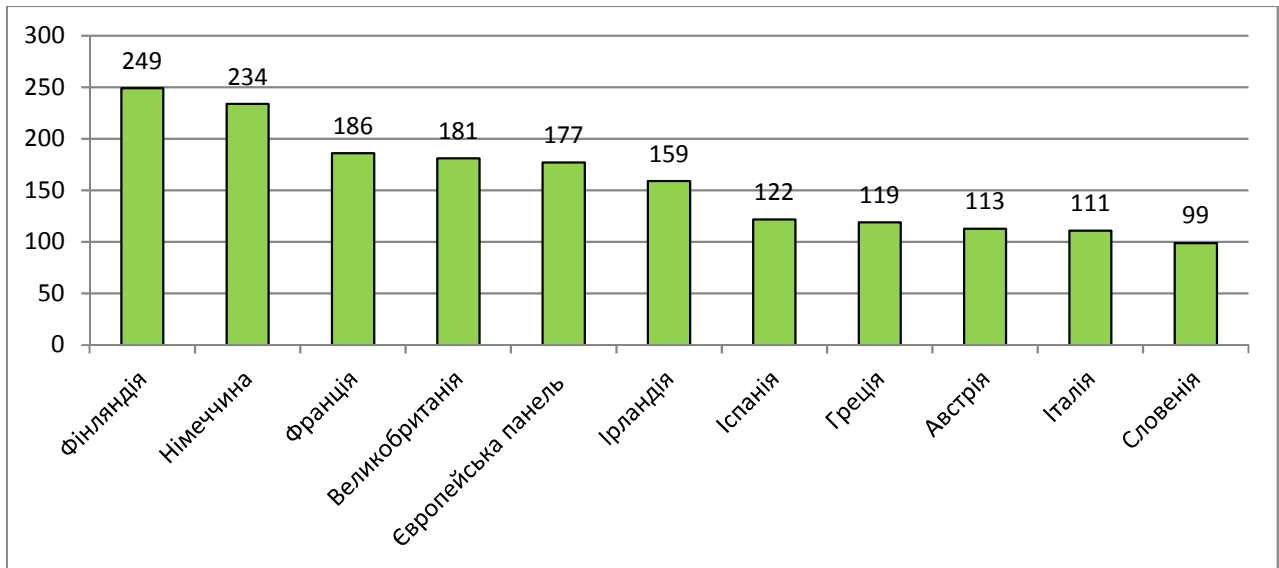


Рис. 8. Середній оборот компанії за рівнем професіоналізму консультанта в країнах Європи у період 2013-2015рр., тис. Євро (побудовано за джерелом [24])

Таблиця 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 FEACO опитування 2006-2014.

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

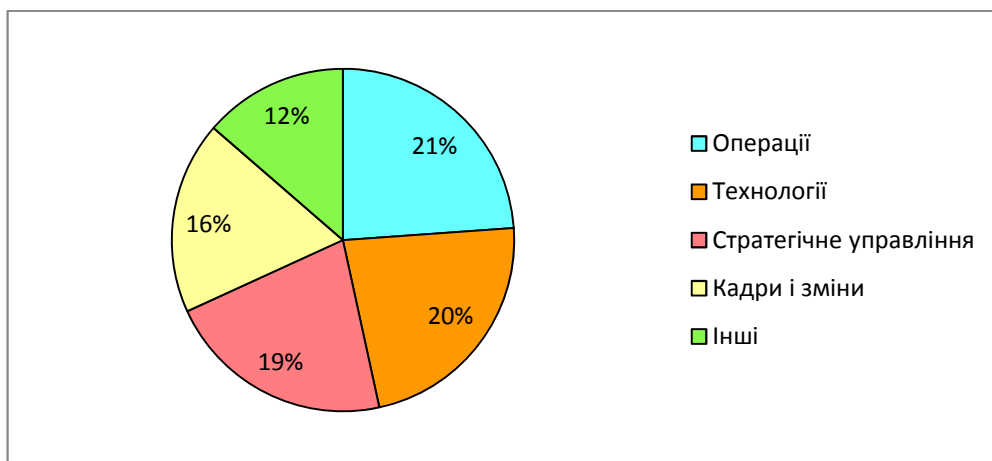


Рис. 9. Аналіз розподілу обсягів консалтингових компаній на Європейському ринку послуг за напрямками роботи у 2014 р., % (побудовано за джерелом [23])

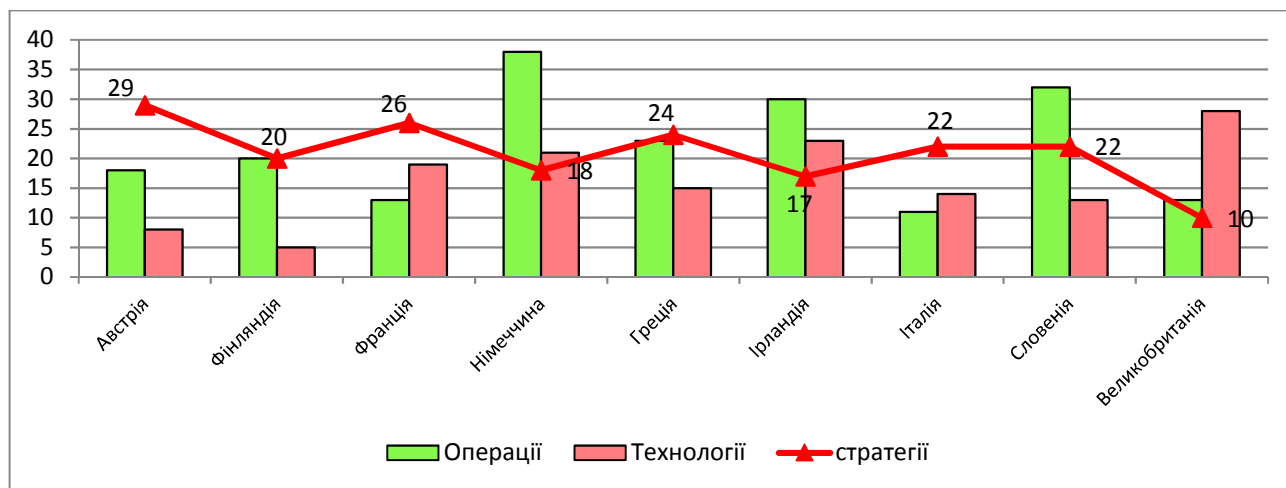


Рис. 10. Обсяги консалтингових компаній основних країн Європи за напрямками послуг у 2014 р., % (побудовано за джерелом [24])

Таблиця 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 – FEACO обстеження 2006-2014; ВВП – Євростат 2015.

Порівняння розподілу секторів економіки в країнах Європи між оборотом консалтингових послуг та ВВП у 2014 р. наведено на рис. 11.

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. 14).

Таблиця 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 FEACO, так як дані з Німеччини та Словенії не були завершені. Ці 8 країн представляють 57% європейського ВВП.

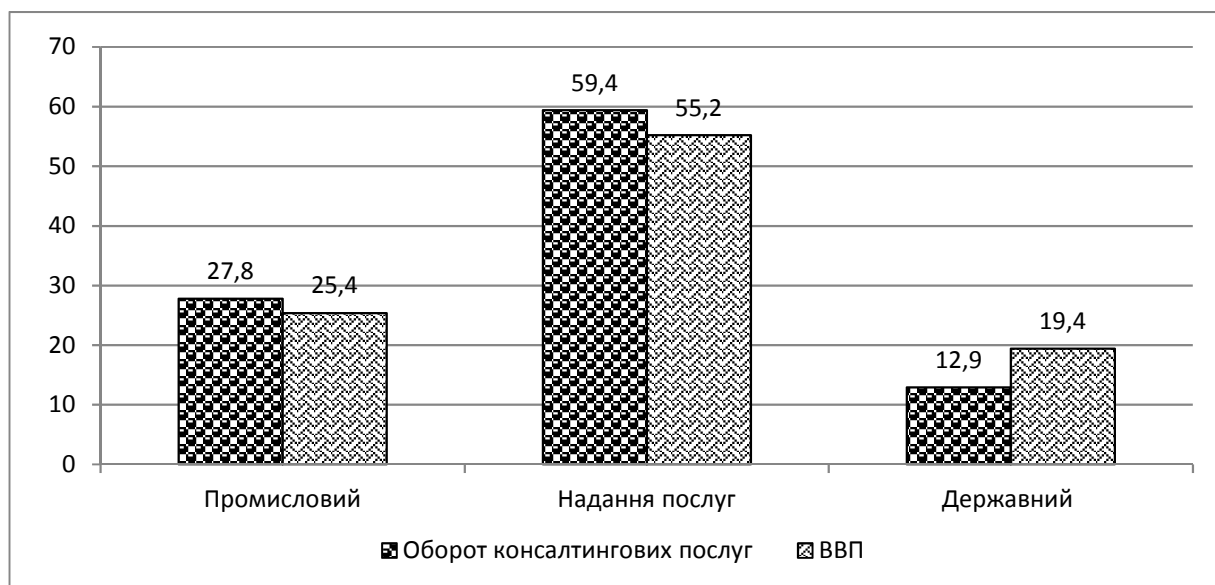


Рис. 11. Порівняння розподілу секторів економіки в країнах Європи між оборотом консалтингових послуг та ВВП у 2014 р., % (побудовано за джерелом [24])



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 одномірно, 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.

**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 напрями 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 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 менедж-

менту, то друга хвиля його піднесення пов'язана з розвитком інновацій 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. Раєвської, 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 табл. 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]
<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. Раєвцева [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. Погорелов [48, с. 32].

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 нашу думку «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, напрямом 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 дослід-

ження 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 позиції 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 умов, 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, консультативними 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. Мінтцберг, 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. Шершнява.

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 стратегії [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].

Заслужують 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 формування, побудови та реалізації. Встановлено, що характеристики дефініції «стратегія» сформовано у концепції в залежності від періоду розвитку, які в подальшому отримали назву «школи стратегії». Нижче наведено сутнісну характеристику поняття «стратегія» відносно приналежності до школи стратегії у період з 1957 по 1990 рр. (табл. 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 сьогоденні 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];

– установлена 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, напрямів, 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. М.Г. Безпарточний 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 під-

приємства, 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. С.М. Ілляшенко 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. 17).

Таблиця 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 табл. 17, для забезпечення ефективного управління розвитком більшості підприємств та розробки відповідних механізмів можуть бути використані 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 різноманітний 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 статичці, а в динаміці, 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 усунути «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 організації 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. 18).

Таблиця 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		+	Рациональна 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

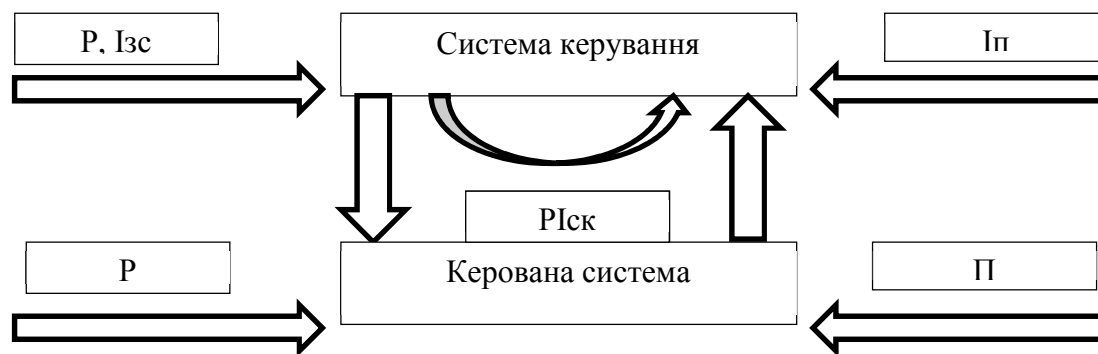


Ефективне управління підприємством має на меті відображати прагнення працівників та менеджерів в єдиному ланцюгу управлінських проблем за умов інтеграційних процесів управлінських рішень за всіма видами діяльності. Управління у цьому сенсі розглядається як дієва система реалізації управлінських функцій, 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. Парашіна, Ю. Васильєв [98], Ф. Тимошин [99], Ф. Хедоурі, Л. Ушвицький. Теоретичні аспекти щодо системного підходу в управлінні ґрунтовно розроблені в працях зарубіжних учених Н. Андерсона, Н. Гованні, Я. Гордона, Е. Гуммсона, 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. 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 ототожують 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: Р – усі види необхідних ресурсів; Ізс – інформація про зовнішнє середовище підприємства; Ікс – інформація про керовану систему; Іп – інформація про підприємство; Рікс – регулюючий імпульс, спрямований на керовану систему; Ріск – регулюючий імпульс, спрямований на систему керування; П – продукт, що випускається підприємством.

Рис. 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 табл. 19.

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 набуває 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 системою 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 допомо-

гою 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.

Таблиця 19

**Основні характеристики управлінських підходів: переваги та недоліки**

Сутнісна характеристика	Застосування та об'єкт контролю	Переваги	Недоліки
<b>Ситуаційний підхід</b>			
Діяльність організації планується залежно від значимості й 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.Враховання конкретного набору обставин на даний час.	1.Дійсний у короткостроковому періоді. 2.Управління на рівні ситуації. 3. Складність формування критеріїв керуваності управлінського процесу. 4.Відсутність стратегічного планування
<b>Функціональний підхід</b>			
Виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації. Опорна концепція – механістична бюрократія.	Доцільно використовувати на підприємствах з чітко ієрархічною організаційною структурою, де організація й управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (домінує на вітчизняних підприємствах). Об'єкт контролю – технології, процедури.	1.Результативність через чіткий розподіл функцій. 2.Виробництво орієнтується на масового споживача. 3.Набуття нової якості менеджменту. 3.Фактор економічної переваги – капітал. 4. Механізм швидкої реакції на зміни.	1.Розглядає відносини в середині підприємства та зовнішнім середовищем абстрактно. 2. Сповільнює хід бізнес-процесу, гальмує його вдосконалення. 3. Невиправдано високі накладні витрати. 4.Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація.
<b>Процесний підхід</b>			
На перший план виноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією. Опорна концепція – менеджмент якості.	Доцільно використовувати в умовах адаптивних організаційних структур бізнес-процесів, що створює умови для постійного вдосконалення бізнес-процесів. Об'єкт контролю – результат.	1.Приоритетна ціль пов'язана з якістю діяльності продукції. 2.Стратегічні напрямки щодо постійного вдосконалення продукції. 3. Управління процесами створює кращі підстави для раціонального використання ресурсів і часу виконання робіт. 4. Значне скорочення витрат на управління.	1.Намагання охопити всі бізнес-процеси одразу. 2.Недоцільно при серійному виробництві. 3.Результативність управління лише в контексті конкретного процесу. 4.Відсутнє професійне зростання та звуження компетенції
<b>Системний підхід</b>			
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 компетенцій 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]

Таким чином, результат проведених досліджень доводить, що теоретичні аспекти управління розвитком підприємства сформувавши потужний інструментарій, який в сьогоdnішніх 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 про-

фесійних 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 адаптуватися 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. 20).

Таблиця 20

Визначення поняття «консалтинг» за науковими підходами

Підхід	Зміст поняття	Автори
<b>Експертний</b> (основа метод Дельфі), ґрунтується на думках експертів щодо будування адекватної моделі майбутнього розвитку об’єкта прогнозування.	Консультування 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 консультування як різновид експертної допомоги в галузі управління	А.И. Пригожин [112]
<b>Сервісний</b> , 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]
<b>Функціональний</b> , 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, інвестиційною та фінансовою 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]
	Консультування – це діяльність, здійснювана професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб в консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їх функціонування і розвитку	В.И.Алешникова [116]
<b>Процесний</b> , розглядає управління як процес взаємопов’язаних дій (функцій управління)	Консультування – 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]
<b>Процесний</b> , 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 за [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 консультування 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 допомагає 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 передачею 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 випереджуватися 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 базуються 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 сформувати 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 визначити 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; організувати 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. 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:

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».

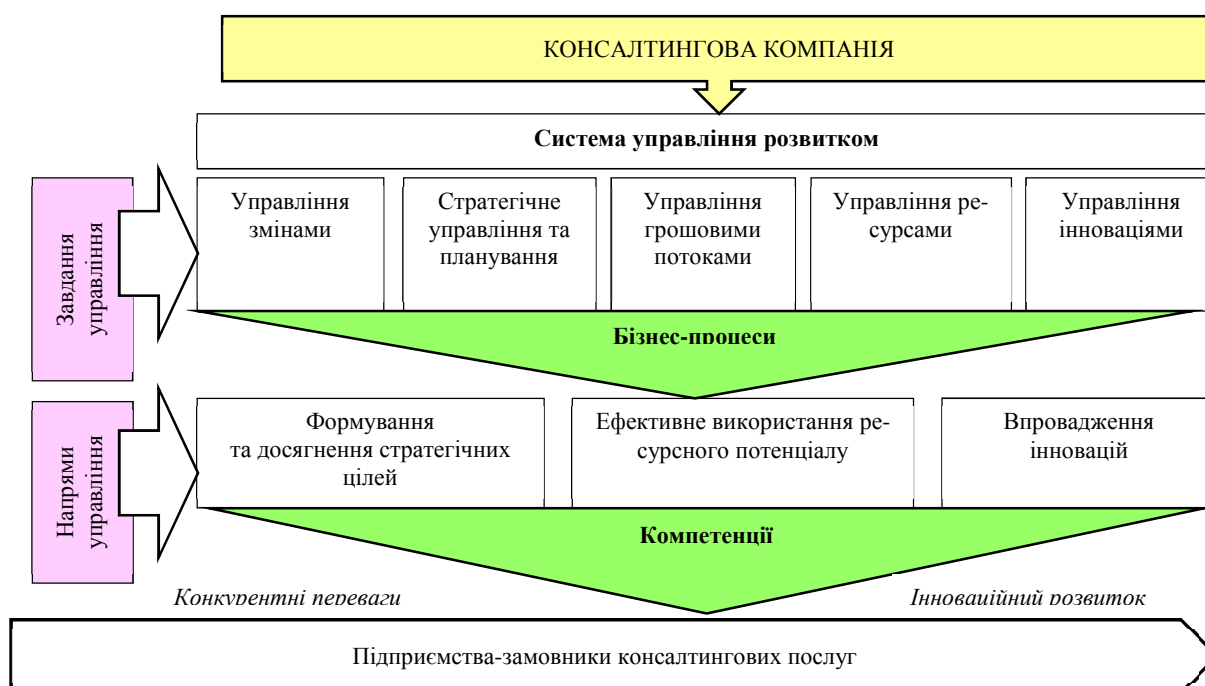


Рис. 13. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком вітчизняних підприємств [107, с.32]

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, надлений 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.** 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 панельлю, 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. Сформуовано 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.

#### Список використаних джерел

1. Блок П. Безупречный консалтинг : пер. с англ. / П. Блок. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
2. Грищенко Н. Офшоризація глобального консалтингового бізнесу: механізми, тенденції та перспективи 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)



- Економіка 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <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 Спеціальність 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](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](http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp).
  20. Майкл А. Кусумано. Запас міцності: Шість непахитних 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. Мейнард. – 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](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. экон. 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. Garsna C.E. Information for innovation : managing change from an information perspective / [Electronic resource] / C.-E. Garsna/ Mode of access : [http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12\\_0.pdf](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 / B. 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. экон. 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. Залунін В. Ф. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств [Електронний ресурс] / В. Ф. Залунін, О. Ю. Щеглова // Економіка підприємств. – Режим доступу: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archiv/2013/v2/NV-2013-V2\\_33.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archiv/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](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sim_2012_2012_21.pdf)
  34. Плуґіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плуґіна // 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. Трилід, 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. Диагностика устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 142 с.
42. Сердюк В. Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В. Н. Сердюк // Экономика і організація управління. – 2008. – № 4. – С. 13–27.
43. Экономика предприятия : учебник / 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/prer/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prer/2011_32/Dunda.pdf).
45. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Львов : Машиностроение, 1989. – 176 с.
46. Кицяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кицяк // 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. Категория развития 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 «ХПІ». – Харків, 2012. – № 13. – С. 90–100.
50. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. – Електронний ресурс: [http://pidruchniki.com/12980108/menedzhment/situatsiyiny\\_pidhid](http://pidruchniki.com/12980108/menedzhment/situatsiyiny_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. : Мольд, 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. Кузниченко // 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. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пашенко // 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. Катяло В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В. С. Катяло // 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. Лляшенка. – 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 «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ», 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=AS\\_P\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Prom\\_2013\\_1\\_31](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=AS_P_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&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\\_jm/Soc\\_Gum/ Ekpr/2011\\_50/statti/24.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/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\\_jm/Soc\\_Gum/Ao/2010\\_1/9.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/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.nbuv.gov.ua/old\\_jm/Soc\\_Gum/Ao/2010\\_1/9.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Ao/2010_1/9.pdf)
101. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання : монографія / 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. Кретова. – 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](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](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.stationline.org.ua/ekonom/71/>

10741-porivnyalnij-analiz-procesnogo-ta-funkcionalnogo-pidxo-div-do-upravlinnya-pidpriemstvom.html.

107. Klenin O., Forming term "strategic consulting" in context of scientific approaches / O. Klenin // СХІД № 4 (144), 2016 р. – С. 29-33.

108. Кальна-Дубінюк Т. П. Розвиток аграрного консалтингу сільськогосподарських підприємств: дис. канд. экон. 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. Добренкова. – 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](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/hm/hm016.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](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).

**Ю. И. Лернер**

*академик АЭН Украины,  
г. Харьков*

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

По вопросу повышения качества высшего образования опубликовано большое количество статей и монографий, где детально проанализирован и исследован этот вопрос с выдачей определенных рекомендаций. Здесь же на основании опыта преподавательской деятельности автором настоящей публикации

рассмотрим лишь один, может быть и основной, аспект этой проблемы – противоречия между обучением экономическим дисциплинам и реалиями экономической жизни предприятий. Рассмотрим более детально этот аспект этой проблемы.