

професійного спрямування, удосконалення мережі навчальних закладів та їх перепрофілювання, спеціалізацію.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище, можна зробити низку принципово важливих висновків. Перш за все, на сучасному етапі розвитку національної економіки, держава залишається важливим суб'єктом регулювання розвитку трудового потенціалу. Активна політика держави на ринку праці, її гнучкість та ефективність є важливими, а в окремих випадках – головними важелями інноваційного спрямування цього розвитку. По-друге, існуюча ситуація значною мірою вплинула на характер наукових розробок з трудоворесурсної проблематики, однак сегмент невивченості є дуже значним й вони переважно спрямовуються на констатацію факту економічного спаду, а не на формування стратегій розвитку. По-третє, незважаючи на полівекторність думок та підходів, основу державної політики розвитку трудового потенціалу, ринку праці, зайнятості визначатиме інноваційний компонент, оскільки їх інноваційний розвиток є основним важелем підвищення економічної активності і переходу національної економіки на інноваційну модель розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Інноваційна стратегія українських реформ / [Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П.]. – К. : Знання, 2002. – 336 с.
2. Кінах А. Стан та перспективи професійного розвитку трудового потенціалу України / А. Кінах // Вища школа. – 2005. – № 2. – С. 5–15.
3. Кочетков В. В. Социальное государство как антикризисная парадигма в США / В. В. Кочетков // США – Канада. Экономика, политика, культура. – 2009. – № 9. – С. 49–59.
4. Левченко О. М. Якість трудового потенціалу регіону : [монографія] / Олександр Миколайович Левченко. – Кіровоград : "КОД", 2002. – 136 с.
5. Николаєнко С. Роль освіти у формуванні та розвитку трудового потенціалу України / С. Николаєнко // Вища школа. – 2005. – № 2. – С. 16–21.
6. Онікієнко В. В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України / Онікієнко В. В., Ємельяненко Л. М., Терон І. В. ; за ред. В. В. Онікієнка. – К. : РВПС України НАН України, 2006. – 480 с.
7. Терон І. Інноваційні імперативи відтворення трудоворесурсного потенціалу в умовах переходу до економіки знань / І. Терон // Вчені записки Університету «КРОК». – К., 2009. – Вип. 20. – Т. II. – С.99–109.
8. Трудовий потенціал і зайнятість: теоретичні основи та регіональні особливості [Долішній М. І., Злупко С. М., Бондар І. К., Бідак В. Я. та ін.] / НАН України, Інститут регіональних досліджень НАН України. – К., 1997. – 422с.
9. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика) / [Долішній М. І., Злупко С. М., Злупко Т. С., Токарський Т. Б.] ; відп. ред. М. І. Долішній – Львів : ІРД НАН України, 1997. – 340 с.
10. Шаульська Л. В. Концептуальні основи розвитку трудового потенціалу / Лариса Володимирівна Шаульська // Демографія та соціальна економіка. – 2005. – № 1. – С.166–177.
11. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза / [Амоша О. І., Новикова О. Ф., Антонюк В. П. та ін.]. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2006. – 208 с.

УДК 339.9+658(045)

**РЄЗНИКОВА Н.А.,**

Інститут міжнародних відносин НАУ,  
кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу,  
аспірантка

#### **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація.** В статті досліджується сутність консалтингу, його генезис в економічному середовищі, пропонується нове визначення терміну «консалтинг», новий підхід до класифікації видів консалтингових послуг відповідно до сучасних умов глобалізації.

**Ключові слова:** консалтинг, ринок консалтингу, диверсифікація, світове господарство, глобалізація.

**Annotation.** The essence of consulting, its genesis and evolution in the economic environment are investigated, the new definition of term "consulting" and new approach to classifying types of consulting services according to modern conditions of globalization are proposed in this article.

**Keywords:** consulting, consulting market, diversification, world economy, globalization.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах консалтинг стає все більш вагомою складовою економічного життя. Залучення консультантів до вирішення тих чи інших завдань у розвинених країнах вважається не просто необхідною, але і звичною нормою, що свідчить про високий рівень ділової репутації. Переважна більшість серйозних економічних, управлінських і соціальних рішень приймається виключно із залученням зовнішніх консультантів. Інша ситуація спостерігається в країнах з економікою, що розвивається. Проте розвиток ринкової економіки в Україні, нехай і в дещо відсталому вигляді, неминуче веде до розуміння необхідності в існуванні такої сфери як консалтинг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Консалтинговій діяльності надається значна увага зарубіжними науковцями. Характеристика останніх вітчизняних наукових надбань свідчить про те, що обґрунтування суті консалтингу висвітлене недостатньо. В Україні консалтингова діяльність набуває все більшої популярності і наукового інтересу. Однак відсутнє глибоке дослідження цієї проблематики.

Питання суті консалтингу досліджено у наукових роботах таких закордонних та вітчизняних науковців: Steele F., Greiner L.E., Metzger R.O., Colb D.A., Frohman A.L., Beckhard R., Harris R.T., Алешникова В.И., Гончарук В.А., Ефремов В.С., Муханова Е.Б., Нисевич Е.В., Соболев В.М. тощо.

**Невирішена частина загальної проблеми.** Незважаючи на багаточисельність зарубіжних наукових надбань, які присвячені розкриттю суті консалтингу, на нинішньому етапі світогосподарського розвитку, коли з'являється все більше різноманітних факторів впливу, дана проблематика набуває нових, іще не достатньо обґрунтованих значень.

**Мега статті.** Комплексний аналіз суті консалтингу, його класифікації в умовах глобалізації, диверсифікації консалтингової діяльності до формування національного ринку консалтингу. Узагальнення і обґрунтування нового трактування поняття «консалтингу» відносно сучасних реалій економічного життя.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний ринок консалтингу є багатограним і вміщує в себе різноманітне наповнення. Намагаючись рухатись у ногу з часом, каталізатором для вітчизняного бізнесу виступає економіка розвинутих країн. Це величезний і потужний ринок, обсяги якого досить великі і порівнянні з іншими сферами бізнесу.

В країнах з розвинутою ринковою економікою консалтинг став невід'ємною частиною і найважливішим її елементом, що підтримує на високому рівні функціонування інфраструктури економіки.

Український консалтинг активно інтегрується в глобальний ринок, диверсифікуючись, включаючи в себе все ширший спектр технологій й методологій.

Консалтинг з'явився іще в давні часи. Прадавніх правителів завжди оточували радники, які часто виконували роль сучасних консультантів. Перші «консультанти» були відомі ще за часів Конфуція. Відправною точкою консалтингу, як важливого атрибуту економіки є початок ХХ століття. Його виникнення пов'язують з потужним розвитком науково-технічного прогресу, в той час виникла нестача інформації, нових знань і навичок, здатних допомогти перебудуватися відповідно до нових умов, які диктував ринок, а також зрослої конкурентної боротьби. Саме тоді з'явилися перші консультанти: Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл, чії роботи в галузі наукової організації праці та ефективності виробництва принесли їм світове визнання. «Золотим віком» консультування називають післявоєнний період. Саме в той час попит на консультаційні послуги почав зростати особливо інтенсивно. Це було обумовлено післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі і фінансів.

У 80-х роках з розвитком процесів глобалізації, консультування на основі наукового управління концентрувалося на питаннях продуктивності і ефективності, раціональної організації праці і зниження витрат виробництва. Відбулася консолідація консалтингових фірм не тільки в середині країн але і на міжнародному рівні.

З'явилася концепція реструктуризації, розукрупнення підприємств і злиття стратегічних альянсів, спільне використання ресурсів для підвищення гнучкості підприємств і скорочення управлінських витрат [7].

Великий внесок в розвиток консалтингу вклали компанії, так званої «Великої вісімки», у результаті злиття вона трансформувалася в наш час у «Велику четвірку» (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst&Young, KPMG), яка задає ритм світовому консалтингу (таблиця 1.).

Таблиця 1.

Результати діяльності компаній «Великої четвірки»

Компанія	Дохід, млрд.дол.США	Кількість співробітників, осіб	Рік
PricewaterhouseCoopers	\$26,2	163 545	2009
Deloitte Touche Tohmatsu	\$26,1	169 000	2009
Ernst & Young	\$21,4	135 000	2009
KPMG	\$20,1	137 000	2009

Джерело: [10].

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 [6].

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 [6].

В сучасних реаліях існує багато трактувань поняття консалтингу, закордонні і вітчизняні науковці приводять різні погляди.

Консалтинг походить від англійського слова «consulting» – консультування. (Консультант (тлумачний словник В.Дала) латин. – consultans – радник), спеціаліст в будь-якій області, що працює у державній чи приватній установі в якості особи, що дає поради, робить висновки з різних питань). Консалтинг – це, в першу чергу, надання професійних рекомендацій з питань управління, допомога у визначенні та оцінці проблем і можливостей, а також надання порад з відповідними заходами і допомоги в їх реалізації. Та це визначення є досить вузьким у сучасних світогосподарських умовах.

Консалтинг можна розглядати як вид професійної діяльності, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських, фінансових, маркетингових та інших бізнес-проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій. Консалтинг обґрунтовує перспективи розвитку, враховує предметну область і проблематику. Консалтинг – діяльність, основна мета якої – це аналіз розвитку науково-технічних, організаційно-економічних інновацій.

Можна виділити два основних підходи до консультування. У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Фріц Стееле визначає його так: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу чи структури завдання або серії завдань, за якої консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це» [3].

Другий підхід розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє ряд характеристик, якими вона повинна володіти. Згідно Леррі Грейнеру і Роберту Метцгер «консалтинг – це консультативна служба, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально вивчених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити проблеми, проаналізувати їх, надати рекомендації щодо вирішення цих проблем і сприяння, при необхідності, виконанню рішень» [2].

Ці два підходи є взаємодоповнюючими, зокрема, Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (ФЕАКА) 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» [1]. Такого ж визначення дотримується Американська Асоціація консультантів з економіки і управління (АСМЕ) та Інститут менеджмент-консультантів (ІМС).

Таке визначення можна назвати впровадженням науки у виробництво. Однак консалтинг - це поняття ринкової економіки, і відрізняється від науково-впроваджувальної діяльності так само, як ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої. З метою повного розкриття поняття консалтингової діяльності, доцільним буде проаналізувати зміни існуючих формулювань консалтингу (табл.2) і зміни основних принципів консалтингової діяльності (табл.3).

Таблиця 2.

**Дефініція поняття «консалтинг»**

<b>№ п/п</b>	<b>ДЖЕРЕЛО</b>	<b>ВИЗНАЧЕННЯ</b>
1	Чакыров К. Управленческое консультирование — организация процесса. — София, 1986.	- висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організації, яка надається незалежними (не входять до складу організації) експертами, що спеціалізувався в певній галузі.
2	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). — М.: Экономика, 1988.	- різновид експертної допомоги керівникам організації в справі вирішення завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах.
3	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.	- це діяльність і професія, змістом якої є допомога керівникам у вирішенні їхніх проблем і у впровадженні досягнень науки і передового досвіду.
4	Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88).- Новосибирск, 1988.	- певним чином організований процес взаємодії між консультантом і персоналом підприємства (організації), результатом якого є здійснення на ньому організаційних змін або проекту його впровадження.
5	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. - М., 1988.	- послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем

6	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 1988.	- послуга, що надається консультантом з метою допомогти підприємству в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні проблем.
7	Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. — Ижевск: Удмуртия, 1989.	- ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки і передового досвіду.
8	Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 1995.	це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем з функціонування і їх розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень.
9	Консалтинг в Украине. — Киев: Ассоциация “Укрконсалтинг», 1996.	Бізнес-консалтинг - забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації ситуації, що склалась на підприємстві (організації).
10	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 1998, №23-24.	це сервіс, що забезпечує клієнта незалежними та об'єктивними порадами, та наданий спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації та аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта.
11	Сучасний економічний словник.	діяльність спеціальних компаній, що полягає у консультуванні виробників, продавців, покупців з широкого кола питань економіки, фінансів, зовнішньоекономічних зв'язків, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринку товарів і послуг, інновацій.
12	Бізнес словник.	діяльність по консультуванню виробників, продавців і покупців з широкого кола економічних та інших питань, пов'язаних з господарством і правом, в тому числі у зовнішньоекономічній сфері.
13	Словник по економіці і фінансам. Голсарій.	консультування виробників, продавців, покупців у сфері технологічної, технічної, експертної діяльності. Послуги з дослідження та прогнозування ринку, розробки маркетингових програм, що надаються спеціалізованими консалтинговими компаніями.

Таблиця 3.

### Основні принципи та характеристики консалтингової діяльності

№ п/п	Зміст принципів	Рік
1	Незалежність наданої допомоги	1981
2	Дорадчий характер	
3	Високий професійний рівень	
4	Поширення передового досвіду	
5	Сприяння підвищенню професійної компетентності керівників	
6	Дотримання етичних норм поведінки	
7	Популяризація управлінського консультування	
8	Інтереси замовників вище інтересів консультантів	1983
9	Нерозголошення отриманої інформації, дотримання конфіденційного характеру консультування	
10	Обслуговування пов'язаних між собою підприємств лише за згодою їх керівників	
11	Наявність достатньої інформації для виконання замовлення	
12	Попереднє обстеження клієнтної організації перед укладанням договору	
13	Ознайомлення замовника з новими методами, технікою і принципами консультування	
14	Облік умов, необхідних для впровадження розроблених рекомендацій	
15	Тісна співпраця з персоналом клієнтної організації	
16	Освоєння консультантами нових методів і техніки консультування	

17	Науковість	1989
18	Конкретність	
19	Збереження системи	
20	Гласність	
21	Репрезентативність	
22	Наявність економічного ефекту, підрахованого і узгодженого замовниками та консультантами	1990
23	Генеральний напрям управлінського консультування - допомога відстаючим підприємствам, у першу чергу збитковим і низькорентабельним	
24	Орієнтація на тривалі терміни спільної роботи консультантів та працівників підприємств (організацій)	
25	Незалежність та об'єктивність наданої допомоги	1991
26	Конфіденційність отриманої від клієнта інформації	
27	Впевненість у користі консультації і своєї компетентності	
28	Оплата послуг на основі фіксованих до початку роботи договірних обставин	
29	Незалежність та об'єктивність наданої допомоги	1992
30	Конфіденційність отриманої від клієнта інформації	

31	Впевненість консультанта в користі консультації для клієнта	1992
32	Впевненість консультанта у своїй компетентності, обов'язок повідомляти клієнта про свої сумніви щодо можливості з користю застосовувати отримані консультації	
33	Роз'яснення клієнтам суті і характеру проблем, шляхів, умов їх вирішення	
34	Оплата послуг на основі фіксованих до початку роботи цін незалежно від результатів діяльності клієнта	
35	Об'єднання майже всіх діючих консалтингових фірм в асоціацію "Укрконсалтинг"	
36	Дотримання Кодексу консультанта членами асоціації "Укрконсалтинг"	1994
37	"Захоплення" ринку західними консалтинговими компаніями	
38	Сильний вплив російських консультантів	
39	Співпраця та накопичення досвіду	
40	Робота по закордонних проектах і програмах	
41	Збільшення попиту з питань приватизації	1996
42	Узагальнення накопиченого досвіду	
43	Проведення дослідження "Консалтинг в Україні"	
44	Спеціалізація за видами послуг, що надаються	
45	Інформаційно-консалтингові мережі	1999
46	Виділення еліти консультантів в Українську асоціацію менеджмент-консультантів	
47	Здійснення двох досліджень ринку консалтингових послуг в Україні	
48	Відступ західних консалтингових компаній	
49	Спеціалізація по обслуговуючих галузях	
50	Спеціалізація за масштабами клієнта	
51	Спеціалізація за формами власності клієнта	

Джерело: [9]

Як видно з таблиці, на початку 1980-х рр. у поняття консалтингу вміщували лише принципи, що стосувалися професійних характеристик консалтингових послуг, але в міру просування до ринкової економіки вони доповнювалися новими значеннями консалтингу як підприємницької діяльності. На сучасному етапі під впливом багатьох факторів поняття трансформувалося і почало набувати значно ширшого змісту.

Симбіоз формулювань консалтингової діяльності як специфічної форми діяльності може дати більш повне і більш системне визначення. В умовах постійної диверсифікації ринку консалтингових послуг ми пропонуємо наступне визначення консалтингу:

Консалтинг – це вид діяльності з надання висококваліфікованих науково-практичних послуг, щодо вирішення економічних, фінансових, правових, соціальних, політичних, екологічних та інших проблем у різних сферах бізнесу, які стосуються екзогенних і ендогенних сторін діяльності об'єкта, що стає основним джерелом його конкурентної переваги.

Дослідження сучасної економічної літератури та аналіз світових тенденцій розвитку ринку консалтингу дає можливість систематизувати консалтингові послуги за галуззю, за функціями, за напрямком, за методом (рис.1.).



**Рис. 1. Типізація консалтингу**

Найбільшого розгляду заслуговує типізація консалтингу у відповідності до методу застосування. У міжнародній практиці прийнято виділяти три види консультаційних послуг: процесний або проектний, експертний і навчальний (таблиця 4).

*Таблиця 4.*

**Класифікація підходів до визначення консалтингу за методом**

	<b>Процесний</b>	<b>Експертний</b>	<b>Навчальний</b>
<b>К О Н С А Л Т И Н Г</b>	Особливості процесного чи проектного консалтингу полягають у спільній роботі консультанта з персоналом та керівництвом компанії-замовника. Дана взаємодія зводиться до розробки і впровадження рішень з оптимізації процесів в компанії, необхідних для досягнення конкретних дій.	Цей вид консультаційних послуг передбачає розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження після проведення діагностики в компанії-замовника. При цьому роль клієнта зводиться тільки до забезпечення консультанта необхідною інформацією для оцінки ситуації.	При навчальному консалтингу роль консультанта зводиться до надання клієнту необхідної теоретичної або (і) практичної інформації у формі семінарів, лекцій, тренінгів, методичних посібників.

Залежно від конкретних завдань, на різних стадіях можуть застосовуватися комбінації цих трьох методів. При цьому, як відзначають експерти, навчальне консультування, як правило, супроводжує процесне, а в багатьох випадках і експертне. У країнах пострадянського простору найбільшою популярністю користується саме навчальне, або експертно-навчальне консультування, натомість у західних на перші позиції виходить процесне і процесно-експертне, найяскравішими представниками цих регіонів є Росія і США (рис. 2.).

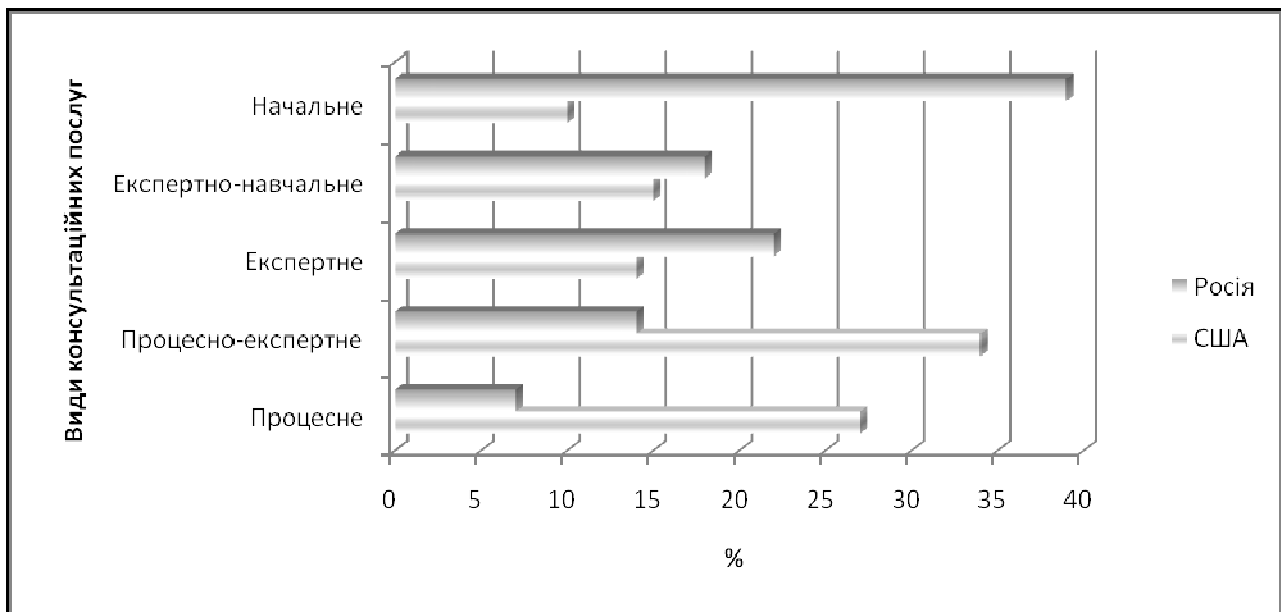


Рис. 2. Порівняльний аналіз видів консалтингу у США і Росії [8].

В Україні простежується тотожна до російського ринку тенденція консалтингу. Такий стан пояснюється тим, що при вирішенні нагальних питань йдуть найменш витратним, з точки зору грошей і часу шляхом, вважаючи, що будь-яку проблему можна вирішити, скориставшись навчальними програмами - тренінгами та семінарами. При цьому суть проблеми суб'єкти консалтингу, визначають самостійно, спираючись виключно на свій досвід.

Консалтингові послуги можуть здійснюватися не тільки у формі консультацій, рекомендацій та спільних рішень, але і шляхом виконання конкретних технічних або організаційних функцій. До таких послуг можна віднести: аудит; бухгалтерське обслуговування; рекрутмент; інжиніринг; PR і відносини з громадськістю; інвестиційне банкірвання; тренінг тощо.

Дані напрямки не мають на увазі безпосередніх консультацій, однак базуються виключно на основі професійних і наукових навичок. Таким чином, під поняття «консалтинг» можна підвести переважну більшість послуг, що надаються компанії-замовнику.

В українському законодавстві немає ні визначення терміна «консалтинг», ні чіткої класифікації консалтингових послуг. Про консалтингові послуги згадується лише у Положенні про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг, затвердженому наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.99 р. № 131. У додатку до цього Положення міститься зразок угоди про співпрацю з виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг. Отже, основні напрямки консалтингу були визначені ще в 1999 році. Але більше законодавці не поверталися до цього питання, тому в Україні й досі немає спеціального нормативного акту про консалтинг[8].

Зважаючи на відсутність спеціального нормативного акта, який би визначав зміст та класифікацію консалтингових послуг, науковці та практики беруть до уваги досвід міжнародних консалтингових компаній та намагаються самотужки, кожен по-своєму систематизувати знання в цій сфері. Враховуючи пропозиції українських консалтингових компаній, можна умовно виділити наступні види консалтингових послуг (таблиця 5).

Таблиця 5.

#### Класифікація консалтингових послуг

Вид консалтингу	Послуги
<b>Міжнародний поділ консалтингу</b>	
<b>Менеджмент-консалтинг</b>	Консалтинг, спрямований на покращення управлінських ділянок діяльності компанії: розробка та супровід інвестиційних проєктів, управління бізнес-процесами, визначення ефективності системи управління, управління нововведеннями, аутсорсинг
<b>Стратегічний консалтинг</b>	Консалтинг, спрямований на покращення стратегічного стану компанії: стратегічне планування, технологічне планування, PR-консалтинг, маркетингова стратегія, логістика, дистрибуція, фінансова стратегія, юридичний консалтинг

<b>IT-консалтинг</b>	Консалтинг в галузі інформаційних технологій щодо покращення організації зберігання, оновлення, розповсюдження та знищення інформації: розробка, аналіз, впровадження та супровід IT-систем
<b>HR-консалтинг</b>	Консалтинг у сфері людських ресурсів: рекрутинг, розробка та управління мотивацією персоналу, кадровий облік
<b>Міжнародна класифікація консалтингових послуг</b>	
<b>Загальне управління</b>	Визначення ефективності системи управління, оцінка бізнесу.
	Управління нововведеннями, визначення конкурентоспроможності, вивчення кон'юнктури ринку, диверсифікація або становлення нового бізнесу, міжнародне управління, оцінка управління, злиття і придбання, організаційна структура і розвиток, приватизація, управління проектом, управління якістю, реорганізація інженерних служб, дослідження і розвиток, стратегічне планування.
<b>Адміністрування</b>	Аналіз роботи канцелярії, розміщення і переміщення відділів, управління офісом, організація і методи управління, регулювання ризику, гарантії безпеки, планування робочих приміщень і їх оснащення.
<b>Фінансове управління</b>	Системи обліку, оцінка капітальних витрат, оборот фірми, зниження собівартості, неплатоспроможність (банкрутство), збільшення прибутків, збільшення доходів, оподаткування, фінансові резерви.
<b>Управління кадрами</b>	Професійний рух і скорочення штатів, культура корпорації, рівні можливості, пошук кадрів, відбір кадрів, здоров'я і безпека, програми заохочення, внутрішні зв'язки, оцінка робіт, трудові угоди і зайнятість, навчання менеджменту, планування робочої сили, мотивація, пенсії, аналіз функціонування, психологічна оцінка, винагорода, підвищення кваліфікації працівників.
<b>Маркетинг</b>	Реклама і сприяння збуту, корпоративний образ і відносини з громадськістю, післяпродажне обслуговування замовників, дизайн, прямий маркетинг, міжнародний маркетинг, дослідження ринку, стратегія маркетингу, розробка нової продукції, ціноутворення, роздрібний продаж і дилерство, управління збутом, навчання збуту, соціально-економічні дослідження і прогнозування.
<b>Виробництво</b>	Автоматизація, використання устаткування і його технічне обслуговування, промисловий інжиніринг, переробка матеріалів, регулювання внутрішнього розподілу матеріалів, упаковки, схема організації робіт на підприємстві, конструювання і вдосконалення продукції, управління виробництвом, планування і контроль за виробництвом, підвищення продуктивності, закупівлі, контроль якості, контроль за постачанням вузлів і деталей, інформаційна технологія.
<b>САПР/АСУ</b>	Застосування комп'ютерів в аудиті і оцінці, електронна видавнича діяльність, інформаційно-пошукові системи, адміністративні інформаційні системи, проектування і розробка систем, вибір і установка систем.
<b>Спеціалізовані послуги</b>	Навчальне консультування, консалтинг по управлінню електроенергетикою, інженерний консалтинг, екологічний консалтинг, інформаційний консалтинг, юридичний консалтинг, консалтинг по управлінню розподілом матеріалів і матеріально-технічному постачанню, консалтинг в державному секторі, консалтинг по телекомунікаціях.
<b>Українська класифікація консалтингових послуг</b>	
<i>(систематизована автором на основі аналізу даних вітчизняних консалтингових компаній)</i>	
<b>Управлінський консалтинг або менеджмент-консалтинг</b>	Бізнес-аналіз та економічний аналіз, оцінка ефективності функціонування системи управління, розробка управлінських рішень, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, управлінський облік, аутсорсинг керівників.
<b>Інвестиційний або проектний консалтинг</b>	Підготовка, всебічний аналіз та супровід інвестиційних проектів; розробка бізнес-планів; допомога у пошуку та підборі нерухомості для оренди чи придбання у власність; нагляд за будівництвом чи капітальним ремонтом об'єктів нерухомості (у т. ч. підбір підрядників, отримання необхідних погоджень та дозволів); пошук покупця корпоративних прав, допомога у продажу/придбанні корпоративних прав; фандрайзинг (пошук джерел фінансування); фінансовий лізинг.



<b>Юридичний консалтинг</b>	Юридичний супровід при створенні, реєстрації, реорганізації та закритті підприємств; представництво інтересів; правова підтримка у переговорному процесі; правове забезпечення інвестиційної діяльності; юридичний супровід угод щодо нерухомості та проектів з капітального будівництва; правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; надання правових консультацій; підготовка проектів договорів, складання юридичної документації; проведення правової експертизи юридичних документів; дью-ділідженс (юридичний аудит); комплексний юридичний супровід підприємства.
<b>Кадровий консалтинг, або HR-консалтинг</b>	Послуги з пошуку, підбору та оцінки висококваліфікованих кадрів; аутсорсинг кадрового діловодства; розробка систем мотивації (заохочення) персоналу; консалтинг у галузі конфліктології; оцінка ефективності системи матеріального стимулювання та оплати праці персоналу і систем управління персоналом.
<b>Фінансовий консалтинг або аудит-консалтинг</b>	Аудит фінансової звітності; ведення, відновлення бухгалтерського обліку; податкове планування та оптимізація оподаткування; консультування з питань бухгалтерського обліку, фінансової звітності та оподаткування; бюджетування.
<b>Навчальний консалтинг</b>	Проведення конференцій, курсів, семінарів, тренінгів; запровадження методів ділової гри, ролевої гри та методу майстер-класу.
<b>Інформаційно-технологічний консалтинг або IT-консалтинг</b>	Консультаційні послуги з використання інформаційних технологій; автоматизація офісів і документообігу, автоматизація бізнес-процесів, розробка і супровід спеціалізованого програмного забезпечення та баз даних; створення і супровід комп'ютерних систем та мереж; розробка веб-сайтів; оцінка ефективності функціонування інформаційних систем (технологій).
<b>Інжиніринг-консалтинг</b>	Оцінка технологічних можливостей підприємства, підготовка виробничого процесу, запровадження нових технологій.
<b>Маркетинговий консалтинг</b>	Маркетинг-планування; аналіз ринку; розробка цінової політики; пошук контрагентів; оптимізація логістики.
<b>Рекламний консалтинг або PR-консалтинг</b>	Формування іміджу підприємства в очах громадськості, комплексні рекламні кампанії, інформаційна підтримка, медіа-планування.
<b>Фондовий консалтинг</b>	Управління фінансовими ресурсами; оцінка цілісних майнових комплексів, цінних паперів, корпоративних прав, прав на об'єкти права інтелектуальної власності, рухомого та нерухомого майна; розміщення, придбання та емісія цінних паперів, брокерське обслуговування.
<b>Інформаційний консалтинг</b>	Обробка даних, надання баз даних, нормативно-правової, статистичної та іншої аналітичної інформації.

Джерело: [11].

Різні консалтингові компанії по-різному класифікують основні види чи напрямки консультаційних послуг, керуючись власним досвідом. Приведена класифікація є наочною. Консультанти виробляють рекомендації по виконанню вищеперелічених функцій менеджерів.

**Висновки.** Отже, аналіз сутності консалтингу в умовах глобалізації, а також дослідження видів і типів консалтингових послуг, свідчить, що світовий ринок консалтингу перебуває у постійному процесі диверсифікації. Запропонована класифікація консалтингових послуг надає сучасну систематизовану характеристику консалтингу як виду діяльності в умовах глобалізованої ринкової економіки. Сучасний етап розвитку консалтингу характеризується також регіональністю, в залежності від типу економічної системи, національних особливостей ведення бізнесу, історичних та культурних традицій економічного життя країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. p.2.
2. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
3. Steele F. Consulting for organisational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975.
4. Березкина О. П. Политический консалтинг. Учебник для вузов. – М.: Академия (Academia), 2008.
5. Васильев Г.А., Деева Е.М., Управленческое консультирование, М., «ЮНИТИ-ДАНА», 2004 г., с. 5-6;
6. Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. и др. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. – М.: Институт экономики АН СССР, 1991. – с.41.
7. Управленческое консультирование. / Под ред. М.Кубра. В 2т. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т.1. с. 319.
8. <http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>
9. [http://www.treko.ru/show\\_article\\_939](http://www.treko.ru/show_article_939)

10. <http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/>  
11. [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/DG090863.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/DG090863.html)

УДК 330.101.54:37.341.1

**САФОНОВА В.Є.**,  
с.н.с. Інституту вищої освіти НАПН України,  
докторант ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
к.е.н., доц.

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** В статті досліджені проблеми розвитку інноваційного потенціалу вищої школи в умовах розбудови національної інноваційної системи України. Дана оцінка рівню та відповідності інноваційного потенціалу вищої школи потребам ринку. Визначені шляхи подальшого розвитку та підвищення ефективності інноваційної діяльності у вищій школі.*

***Annotation.** There had been researched in the article the problems of development of innovative potential of higher educational institutions under the conditions of building the national innovative system of Ukraine. There had been evaluated the level and relevance of the innovative potential of higher educational institutions to the market needs. There had been defined the ways of further development and raising the efficiency of innovative activity in higher educational institutions.*

**Актуальність дослідження.** Інноваційність економіки означає перехід на інтенсивний тип розширеного відтворення, в основі якого лежать науково-технічний прогрес та інноваційна діяльність як чинники, що забезпечують конкурентні переваги соціально-економічних систем.

Рівень інноваційності економічного середовища залежить від багатьох чинників, основними з яких є: нагромаджений інтелектуальний потенціал, відповідна нормативно-законодавча база та інституціональна основа, наявність інвестиційних ресурсів ризикового характеру (венчурного типу). Необхідність технічного переозброєння локомотивних галузей економіки України (машинобудування, металургія, нафтохімія, транспорт), значне кількісне та якісне скорочення науково-технічних галузевих інститутів і центрів привели до того, що, з одного боку, почав формуватись шар дрібних інноваційних та інжинірингових фірм, а з іншого – на великих підприємствах і холдингах утворюються підрозділи, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій, які підвищують ефективність бізнесу. Проте механізм системного використання наукових розробок для управління конкурентними перевагами у промисловому виробництві в Україні ще не склався.

Вітчизняна обробна промисловість, на нашу думку, найближчим часом не може бути джерелом інноваційного ривка через відсутність фінансових ресурсів, кадрів, структури управління та супроводу інноваційної діяльності, орієнтацію на екстенсивний тип розвитку і цінову конкуренцію. Центром інтеграції інноваційної активності в Україні здатна стати система вузівської та академічної науки, що збереглася.

**Постановка проблеми і ступінь дослідження.** Необхідність переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку та її структурної перебудови на цій основі неодноразово підтверджувалася у працях вітчизняних вчених А. А. Чухна, В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Л. І. Федулової та ін.

Проблеми розвитку інноваційного потенціалу та інноваційної активності ВНЗ є предметом дискусій, причиною різноманіття поглядів у різних джерелах як наукового, так і практичного спрямування [1; 3; 4]. Разом з тим, дослідження розвитку інноваційного потенціалу вищої школи в умовах розбудови національної інноваційної системи України, на нашу думку, залишається і надалі актуальним.

**Розв'язання цієї наукової проблеми у статті досягається за рахунок розв'язання таких завдань:**

- визначити сутність і специфіку інноваційної діяльності у вищій школі;
- дослідити інноваційний потенціал ВНЗ, його структуру;
- оцінити рівень потенціалу вищої школи, його відповідність потребам ринку та визначити чинники, що спричиняють його зниження;
- показати шляхи подальшого розвитку та підвищення ефективності інноваційної діяльності у вищій школі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль ВНЗ у розбудові національної інноваційної системи пов'язана з розвитком таких напрямів діяльності:

- відтворення науково-технічного (інтелектуального) потенціалу, необхідного для розроблення і комерціалізації інновацій;
- виробництво інноваційної продукції та послуг власними силами;
- інкубування і генерація підприємств малого наукомісткого бізнесу, пов'язаних з ВНЗ;