

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF STRATEGIC CONSULTING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

У статті обґрунтовано місце консалтингових компаній у механізмі трансферу знань у структурі Національної інноваційної системи. Наведено етапи життєвого циклу проекту стратегічного консалтингу. Сформовано модель узгодження організаційних процесів стратегічного консалтингу. Доведено взаємозв'язок інтелектуального та фінансового потенціалів у системі управління консалтинговою компанією. Запропоновано організаційно-економічний механізм стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком.

Ключові слова: консалтинг, стратегічний консалтинг, консалтингова компанія, життєвий цикл проекту, потенціал, система управління, організаційно-економічний механізм, інноваційний розвиток.

В статті обґрунтовано місце консалтингових компаній в механізмі трансфера знань у структурі Національної інноваційної системи. Приведены этапы жизненного цикла проекта стратегического консалтинга. Сформирована модель согласования организационных процессов стратегического консалтинга. Доказана взаимосвязь интеллектуального и финансового потен-

циалов в системе управления консалтинговой компанией. Предложен организационно-экономический механизм стратегического консалтинга в системе управления инновационным развитием.

Ключевые слова: консалтинг, стратегический консалтинг, консалтинговая компания, жизненный цикл проекта, потенциал, система управления, организационно-экономический механизм, инновационное развитие.

The article substantiates the position of consulting companies in the mechanism of transfer of knowledge in the structure of the national innovation system. Stages of strategic consulting project lifecycle. Formed model coordination of organizational processes of strategic consulting. We prove the relationship of intellectual and financial potentials in the consulting company management system. A organizational and economic mechanism of strategic consulting in the development of innovative control system.

Key words: consulting, strategic consulting, consultancy, project life cycle, the potential of the control system, the organizational and economic mechanism of innovative development.

УДК 330.341.1:658.338

Кленін О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та аудиту,
ДВНЗ «Приазовський державний
технічний університет»

Постановка проблеми. Проведений аналіз теоретичних аспектів становлення та розвитку консалтингу в Україні довів, що його поява зумовлена процесами ринкової трансформації економічної системи під впливом глобалізаційних перетворень, реформування відносин власності та спробою започаткування інституційних основ консалтингової діяльності. Дані обставини підштовхують керівників вітчизняних підприємств до користування послугами консалтингових компаній, які здатні вирішувати не тільки окремі проблеми замовника, а і поглиблено займатися справами підприємства в системі управління інноваційним розвитком у стратегічній перспективі. У той же час у сучасній системі управління стратегічним консалтингом виділяється ряд об'єктивних протиріч: між необхідністю створення на законодавчій основі результативно діючої системи управління розвитком консалтингових компаній і недостатньою теоретичною розробленістю теоретико-методологічних засад, що її забезпечують (відсутність законодавчих актів щодо діяльності консалтингових компаній та єдиної класифікації їх послуг, ліцензування та ін.); між сучасними вимогами до інтелектуального потенціалу компанії і недостатнім рівнем його розвитку (відсутність єдиного підходу до управління розвитком, недостатній рівень організаційно-управлінської компетентності керівництва, відсутність методичних розробок щодо

рівня професійних та ключових компетенцій, відсутність стратегічного планування і управління та ін.); між потребою в системному підході щодо оцінювання ефективності управління розвитком фінансового потенціалу консалтингової компанії і відсутністю системи оцінювання її діяльності (методик щодо встановлення критеріїв та показників оцінювання та ін.). Ці протиріччя свідчать про те, що на сьогодні стратегічний консалтинг у системі управління інноваційним розвитком потребує приведення консалтингової діяльності у відповідність до міжнародних стандартів. Виявлені обставини обумовлюють актуальність та необхідність розробки ефективного організаційно-економічного механізму управління стратегічного консалтингу в межах його інтелектуального та фінансового потенціалів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як показують проведені дослідження, розробка теоретико-методологічних засад стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства є комплексною проблемою. Сучасний інструментарій інноваційного розвитку підприємств є предметом досліджень таких українських вчених, як: Андросова О., Довбенко В., Левковська Л, Нізяєва А., Череп А., які віддають перевагу трансферу знань і технологій як основному важелю підвищення інноваційної активності. При цьому місце та можливості консалтингу в ланцюгу

технологічного трансферу цими вченими не розглядалося. Базові складові консалтингової діяльності представлені у дослідженнях відомих зарубіжних вчених таких, як: Mc Lachlin R., Schaffer R., Ліппіт Г., Олександров С., Посадський О., Уикхем Ф., Шейн Е. та ін. Подальшого дослідження потребують питання, що пов'язані з формуванням та практичною реалізацією організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком.

Постановка завдання. Мета статті – розробка організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах швидко мінливого ринкового середовища України перед суб'єктами господарювання постають проблеми ефективного використання наявних ресурсів, пошуку резервів підвищення продуктивності діяльності та оптимізації структури майна для підтримки рівня конкурентоспроможності і забезпечення економічної стабільності. Для вирішення цих проблем менеджери підприємства мають управляти його фінансовим потенціалом, який на думку В.В. Турчак [1] включає як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів підприємства, так і можливості системи щодо їх ефективного управління для досягнення загальностратегічних цілей.

Доволі часто фінансовий потенціал ототожнюють із наявними фондами фінансових ресурсів підприємства, а також відносинами, які на погляд Н.В. Касьянкової [2] виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: 1) наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості; 2) можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; 3) рентабельності вкладеного капіталу; 4) наявності ефективної системи керування фінансами; 5) забезпечення прозорості поточного та майбутнього фінансового стану. Автор погоджується з думками вчених відносно сутності та змісту фінансового потенціалу, що дає підстави навести його стисло характеристику для консалтингової компанії. Фінансовий потенціал консалтингової компанії слід представляти як сукупність власних та залучених фінансових ресурсів, які у взаємозв'язку з інтелектуальним капіталом створюють можливості ефективного управління для досягнення стратегічних цілей. За таких умов фінансовий потенціал продукує можливості для формування і розвитку економічного механізму консалтингової компанії.

Встановлення взаємозв'язку інтелектуального та фінансового потенціалів у системі управління консалтинговою компанією буде сприяти взаємозгодженості та реалізації організаційно-еко-

мічного механізму в рамках бізнес-моделі стратегічного консалтингу, що буде сприяти підвищенню ефективності взаємодії людського капіталу компанії (консультантів-практиків і експертів-науковців) з підприємствами-замовниками. На авторський погляд, бізнес-модель стратегічного консалтингу дозволить моделювати процес трансферу наукових знань і технологій у цінність як у власній компанії, так і для підприємства-замовника, що призведе до отримання доданої вартості у ланцюгу створення цінності в системі управління інноваційним розвитком.

З цього приводу, для встановлення ролі стратегічного консалтингу у процесі здійснення трансферу знань та технологій у ланцюгу створення цінності, слід визначити найбільш привабливу на сучасному етапі розвитку економіки інноваційну концепцію, охарактеризувати форми трансферу технологій та встановити місце консалтингу в даному механізмі. Потім описати етапи реалізації проекту щодо здійснення трансферу знань і технологій. На останок сформулювати схему реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу та встановити особливу роль корпоративної культури для стратегічного консалтингу як своєрідного індикатора якості та рівня змін.

Відомо, що в сьогоднішніх умовах процеси трансферу знань та технологій в Україні відбуваються надто повільно, так як у більшості випадків відсутні стимули для налагодження партнерських відносин в системі держава – наука – бізнес. Згідно з концепцією «відкритих інновацій» Г. Чесбро, компанії можуть і повинні поряд із власними використовувати запозичені ідеї, а також застосовувати «внутрішні» і «зовнішні» шляхи виходу на ринок зі своїми більш досконалими технологіями [3]. Інновації швидко старіють або можуть бути винайдені і в іншому місці чи реалізовані самими дослідниками (можливо із сторонньою допомогою). Тому пріоритет повинен бути відданий не винаходу (розробці), а своєчасній і успішній реалізації інноваційних ідей. При цьому не так важливо – своїх чи чужих, а основне, щоб на їх основі була сформована ефективна бізнес-модель, яка б забезпечувала учасникам процесу конкурентні переваги [4].

На авторську думку, активним посередником у процесі трансферу знань і технологій є консалтингові компанії. У процесі дослідження, автором було запропоновано розглядати консалтинг як елемент інфраструктури Національної інноваційної системи та як посередник в партнерських відносинах «державна – бізнес – наука – освіта». Такі партнерські відносини будуть сприяти успішному трансферу знань та технологій у зв'язку з їх затребуваністю та налагодженню тісної співпраці з партнерами. З цього приводу у діяльності консалтингових компаній доцільно використовувати концепцію «відкритих інновацій», що буде сприяти ефек-

тивному керуванню спільними проектами, партнерському ставленню до клієнтів та руйнуванню бар'єрів між учасниками інноваційного процесу.

Коли керівництво консалтингової компанії приймає рішення про реалізацію проекту здійснення трансферу технологій, слід враховувати багато чинників, так як витрати за проектом зростають швидко. Тому О. Андросова та А. Череп підкреслюють важливість постійного моніторингу можливостей як економії витрат, так і залучення в інноваційний процес нових учасників, спроможних взяти на себе частину витрат і ризиків, а також сприяти своєчасному здійсненню конкретних проектів. Комерціалізація технологій являє собою процес, за допомогою якого результати НДДКР вчасно трансформуються в продукти і послуги на ринку. Цей процес вимагає активного обміну ідеями та думками з питань технологічного забезпечення та маркетингу. У той самий час успішна комерціалізація технології передбачає наявність в учасників стратегічного бачення, необхідної мотивації, технічної спроможності, наукового потенціалу й відповідних фінансових ресурсів [5, с. 169]. За встановленими обставинами розрізняють комерційний та некомерційний трансфер технологій. Так комерційний трансфер – характеризує процес передачі результатів наукових досліджень у сферу практич-

ного застосування з метою отримання комерційної вигоди. Некомерційну форму становлять знання або незапатентована інформація до якої включають: фундаментальні дослідження, ділові ігри, наукові відкриття і технологічні винаходи. Дана форма трансферу технологій супроводжується невеликими витратами (особливо валютними) і може підтримуватися як державою, так і бізнесом. До некомерційного трансферу технологій також належать стажування вчених і фахівців в університетах та організаціях; обмін ліцензіями і технічною інформацією на паритетній основі; створення невеликих фірм венчурного типу чи закордонних маркетингових підрозділів; міграція учених і фахівців (табл. 1).

Технологічним трансфером прийнято вважати систему економічних відносин, за допомогою яких здійснюється передача об'єктів нематеріальних активів від одного суб'єкта ринку до іншого. До умов можливого акцепту технологічного трансферу належать: 1) корисність відповідної технології; 2) сприятливі соціальні та економічні умови для передання; 3) готовність і здатність приймаючої сторони використовувати технологію [7].

Концепція «відкритих інновацій» у діяльності консалтингових компаній, пропонує першочергове використання аутсорсингу в системі корпоративного технологічного трансферу, але окрім певних стадій інноваційного процесу. За допомогою цієї моделі керівництво консалтингової компанії надає переваги процесу комбінування між власними розробками та розробки сторонніх організацій як у сфері наукових досліджень, так і у процесі просування цих результатів на ринок. Це призводить до зменшення загальних витрат компанії на розробки та отримання додаткових нових прибутків, зокрема, від продажу ліцензій, продажу чи ліквідації окремих підрозділів, а також від діяльності Spin-off, певна частка в яких належить материнській компанії (рис. 1).

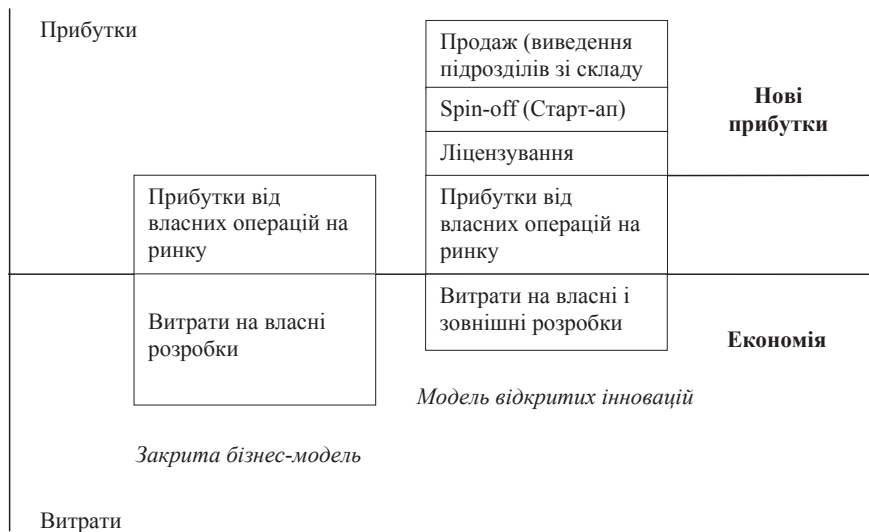


Рис. 1. Економічні переваги відкритої моделі інновацій над закритою [8]

Таблиця 1

Форми трансферу технологій на комерційній основі [6, с. 23]

Форми трансферу технологій	Характеристика
Спільне проведення НДДКР	Науково-виробнича кооперація, інжиніринг, франчайзинг
Продаж технологій в матеріалізованому вигляді	Верстати, агрегати, устаткування, технологічні лінії тощо
Продаж патентів і ліцензій	Різні види запатентованої промислової власності
Продаж безпатентних ліцензій	Незапатентовані види промислової власності: «ноу-хау», виробничі секрети, технологічний супровід, навчання спеціалістів, консультування
Портфельні інвестиції	Вкладення коштів у цінні папери інших суб'єктів

Отже, вищенаведене дослідження доводить, що стратегічний консалтинг як універсальний посередник у ланцюгу створення цінності здатний пов'язати процеси трансферу знань і технологій в єдину систему, що буде викликати ефект мультиплікації та супроводжуватися позитивними зрушеннями у соціальній та економічній сферах країни.

Це буде сприяти раціональному використанню основних ресурсів підприємств, дослідницьких організацій, закладів освіти, зокрема, інтелектуальних, інформаційних та фінансових. Але головний пріоритет консалтингової діяльності в реалізації трансферу технологій – це отримання ефекту синергії від взаємодії учасників Національної інноваційної системи: держава – бізнес – наука – освіта. Новий механізм трансферу знань у структурі Національної інноваційної системи, який повинен створюватися на концепції «відкритих інновацій» та визначати місце консалтингу, представлено у таблиці 2.

Реалізація механізму трансферу знань і технологій у будь-якому випадку відбувається через проекти. Консалтингові проекти як проекти організаційного розвитку відповідають характеристикам так званих активних проектів, яким притаманна реалізація в умовах нестійкого та невизначеного середовища [9], тому являють собою адаптивну систему зі зворотнім зв'язком, яка реагує і підкоряється внутрішнім та зовнішнім змінам, вносить корективи та усуває конфлікти [10; 11]. Практикою підтверджено, що лише чверть консалтингових проектів досягають результатів, які на етапі планування визначаються як завдання проекту. Проведені опитування керівництва клієнтських організацій [12, с. 81] показало, що на початку реалізації проектів їх мета була зрозуміла 53% респондентам. Лише 43% консалтингових проектів мали про-

гноз кількісних параметрів ресурсів і результатів і 34% – механізм досягнення цільових настанов.

У процесі дослідження автором було визначено, що консалтинговий проект – це форма взаємодії консалтингової компанії з підприємством-замовником стосовно досягнення цільових параметрів розвитку з встановленими обмеженнями на ресурси, термін та час. При чому цільові параметри стратегічного консалтингу у системі управління інноваційним розвитком слід пов'язувати з індивідуальним підходом до вирішення проблемних питань підприємства-замовника та цінностями компанії завдяки високому рівню її інтелектуального капіталу. Але, не зважаючи на наявність конкурентних переваг консалтингової компанії та рівень її інтелектуального потенціалу, результат консалтингового проекту важко спрогнозувати.

Ураховуючи вищезазначені обставини, на погляд автора, для реалізації консалтингових проектів щодо здійснення трансферу знань і технологій у системі управління підприємств-замовників учасникам проекту доцільно узгоджувати результати консультування з описом чіткого вектору дій за часом, розрахунком якісних і кількісних показників, за окремими етапами проекту. Учасники проекту з метою збалансованості дій та ресурсів за кожним етапом здійснення проекту проводять уточнення виконаних завдань та отриманих результатів за часом і в межах визначених обсягів фінансових ресурсів.

Традиційно як у практиці консультування, так і в науково-навчальній літературі проектна форма організації консалтингової взаємодії визнається як найбільш дієва. Проте, незважаючи на активне застосування у практиці консультування проектних принципів діяльності, більшість виконаних консалтингових проектів визнаються клієнтами як

Таблиця 2

Місце консалтингових компаній у сучасному механізмі трансферу знань у структурі Національної інноваційної системи

Учасники трансферу	Інфраструктура трансферу інновацій	Основні види трансферу	Можливості трансферу та структурування інтелектуального капіталу	Особливості сучасного етапу трансферу
Освіта	Університети, дослідницькі фірми	Трансфер знань	Використання знань, умінь, навиків та отримання нових – <i>формування людського капіталу</i>	Виявлення реальних перспективних потреб ринку.
	Наукові та технологічні парки			
Наука	Венчурні фірми, консалтингові компанії	Трансфер технологій	Купівля патентів, ліцензій, обладнання, інформаційного забезпечення – <i>формування структурного капіталу компанії</i>	
Бізнес	Бізнес-інкубатори	Фінансові трансфери	Бренд, репутація, стратегічні зв'язки, клієнти, договори, ринки збуту – <i>формування споживчого капіталу</i>	
Держава	Центри трансферу технологій			
	Інноваційні кластери			
	Технополіси			Отримання ефекту синергії від взаємодії учасників.

Удосконалено автором за джерелом [13]

такі, що не досягли очікуваних результатів [12; 14]. Проте, увага дослідників зосереджена у напрямі визначення видів робіт, які мають здійснюватися впродовж консалтингового циклу [15-17].

На думку автора, в основі стратегічного консалтингу, як багатоаспектної дієвої системи, лежать стратегії за окремими бізнес процесами. Консультанти, які володіють професійними компетенціями, здатні збалансувати ресурсні потреби та вирішити питання в системі стратегічного управління розвитком як підприємства-замовника, так і власної компанії. Упровадження стратегічного управління як системи у цьому випадку тим ефективніше, чим оптимальніше підібрані елементи системи в окремих бізнес-процесах та скоординовані дії консультантів з керівництвом підприємства-замовника щодо управління його ресурсами та компетенціями.

Отже, у випадку стратегічного консалтингу проектна форма організації консалтингової діяльності не є раціональною. У процесі дослідження доведено, що за сутністю та змістом стратегічного консалтингу ефективно управління в системі інноваційного розвитку досягається за допомогою системного та процесного підходів. У таких обставинах, консалтингова компанія в ході надання консалтингових послуг розглядає підприємство-замовника як систему, що дає можливість сформулювати системне бачення потреб клієнта, а результатом має стати консалтинговий проект, у ході

якого будуть вирішені проблемні питання підприємства-замовника за окремими бізнес-процесами.

Однак, не зважаючи на визначені підходи до управління консалтинговими проектами, у процесі вирішення проблемних завдань підприємств-замовників дослідники не мають узгодженості щодо ідентифікації етапів консалтингового проекту, їх часових меж і відповідальності учасників. Існує безліч версій життєвого циклу проекту: від двофазного циклу до циклу, що складається із десяти і більше фаз. На думку Ф. Уїкхема, консалтинговий проект проходить дев'ять стадій (перший контакт, рішення про спільну роботу, попередній аналіз, офіційна пропозиція, програма проекту, всебічний аналіз, реалізація, завершення, доводка) [18, с. 73-74]. А. Посадский дотримується більш традиційних поглядів, за яким проект поділяється на передпроектну, проектну і післяпроектну стадії [19].

Традиційно завершенням передпроектної фази стає рішення керівництва клієнтської організації щодо доцільності початку співпраці із консультантами. Проектна фаза характеризується спільною діяльністю консалтингової і клієнтської компанії щодо досягнення встановлених завдань проекту. Післяпроектна фаза, як правило, пов'язана із оцінюванням учасниками процесу консультування результативності спільних дій. За таких умов консалтинговий проект є складовою консалтинго-

Таблиця 3

Основні етапи життєвого циклу проекту стратегічного консалтингу

Етапи консалтингового проекту	Завдання етапу	Основні процеси
1. Передпроектний	Визначення ринкового продукту та ідентифікація проекту як ціннісної пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> – підписання контракту взаємодії консалтингової компанії з замовником; – формування проектної групи з експертів-науковців та консультантів-практиків; – проведення експертного дослідження; – планування завдань та уточнення їх виконання за часом виконання та оплатою; – узгодження ключових завдань партнерської співпраці; – уточнення відповідальності учасників консалтингового проекту
2. Проектний	Здійснення процесів управління консалтинговим проектом в межах його замовлення та практична реалізація проекту	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз стану і потреб ринку; – оцінка ефективності заходів та вибір альтернативних варіантів щодо вирішення проблемних питань; – оцінка ризиків за проектом та розробка антикризисної програми; – ресурсне забезпечення проекту; – організація та координація дій між учасниками проекту у процесі реалізації проекту; – проведення механізму трансферу знань і технологій за проектом; – впровадження практичних рекомендацій
3. Післяпроектний	Оцінка результатів за проектом та рекомендації щодо управління продажу	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка результатів реалізації проекту; – допомога у формуванні системи продажу та розробки стратегії і тактики управління цим процесом; – розрахунки за контрактом з підприємством-замовником; – контроль результатів; – моніторинг впроваджених інноваційних технологій; – плідна співпраця у партнерських відносинах

Джерело: розроблено автором

вого процесу, який, на думку А. Посадського, містить три етапи: діагностика проблеми, розробка рішення і впровадження рекомендацій. Такий поділ зумовлений логікою визначення меж робіт і зони відповідальності консультантів і клієнтів у процесі підготовки та реалізації консалтингового проекту.

Огляд вищенаведених наукових поглядів дозволяє автору погодитися з думками вчених щодо змісту консалтингового проекту та запропонувати наступні стадії проекту стратегічного консалтингу в межах його універсальної бізнес-моделі за ланцюгом створення цінності. Основні риси етапів життєвого циклу проекту стратегічного консалтингу наведено у таблиці 3.

Отже, за проведеними дослідженнями встановлено, що стратегічний консалтинг у системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств реалізує консалтингові послуги у межах концепції системного та процесного підходів за допомогою підсистем організаційно-економічного механізму. Ефективність організаційного механізму стратегічного консалтингу є наслідком збалансованих дій керуючої та керованої підсистем, зокрема, координованої співпраці експертів-науковців та консультантів-практиків з приводу управління фінансовими, інтелектуальними та інформаційними ресурсами. Розвиток консалтингової діяльності у стратегічній перспективі забезпечує управлінська підсистема, яка складається з цілей, принципів, функцій, методів, інструментів, структури та корпоративної культури. Об'єктом консалтингу є підприємство-замовник, тоді як аналізом і контролем його результативної діяльності стає бізнес-процес – основа консалтингового проекту. Конфігурація етапів бізнес-процесів підприємства-замовника за консалтинговим проектом стає головною ознакою компанії, що визначає алгоритм прийняття управлінських рішень, встановлює межі відповідальності менеджменту консалтингової компанії за досягнуті результати.

Під ефективністю економічний механізм стратегічного консалтингу розуміє результативну діяльність компанії, яку можливо розрахувати шляхом оцінки її потенціалів: інтелектуального та фінансового. Причому в межах організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу інтелектуальний та фінансовий потенціали взаємопов'язані, що сприяє інноваційному розвитку в системі управління як замовника, так і самої компанії. Враховуючи особливості ведення консалтингової діяльності, інтелектуальний потенціал як капітал стає визначальним при формуванні вартості консалтингової компанії та забезпечує зростання фінансового потенціалу. Останній у свою чергу, зростаючи, бере участь у розвитку інтелектуального потенціалу, особливо людського капіталу.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні умов щодо збалансованості оцінки між інтелектуальним та фінансовим потенціалами стратегічного консалтингу з метою виявлення резервів для покращення показників результативності:

- обов'язкове формування структури інтелектуального капіталу за його складовими при достатньому рівні фінансового капіталу;

- поліпшення умов оплати праці людського капіталу та інвестування в його розвиток з метою підвищення цінності компанії за рахунок нарощення «портфеля компетенцій» та саморозвитку;

- поповнення структурного капіталу компанії інноваційним технологіями із зовнішніх джерел для виклику ефекту синергізму у процесі управління ресурсами компанії: фінансовими, інформаційними та інтелектуальними;

- організація системи управління інноваційним розвитком компанії на засадах чітко визначених цілей, принципів, методів, функцій, структури та інструментів, які взаємодіють у процесі надання послуг за умов встановленого рівня корпоративної культури;

- регулювання процесів управління щодо трансферу знань людського капіталу в структурний та оптимізація фінансових потоків для досягнення економічного ефекту, а також забезпечення високого рівня конкуренто-спроможності у стратегічній перспективі.

Схему організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу наведено на рисунку 2. Отже, формування організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу дозволяє розглядати його діяльність як професійну, яка передбачає виконання людським капіталом певних організаційно-управлінських функцій замість штатних менеджерів підприємства-замовника. Однак, не можливо не погодитися з поглядами закордонних вчених стосовно необхідності особливих умов вирішення проблемних ситуацій у процесі надання консалтингових послуг, які пов'язані з переглядом всієї системи управління відповідно до ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого підходів за бізнес-моделлю стратегічного консалтингу.

З цього приводу впровадження положень стратегічного консалтингу в управління діяльністю підприємства-замовника передбачає реалізацію таких основних заходів як [20]:

- 1) проведення роз'яснювальної роботи серед працівників, їх навчання, метою чого є формування розуміння важливості для підприємства і вигоди для них (працівників) застосування положень ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого управління;

- 2) залучення працівників на всіх рівнях операційної системи до генерування ідей та заходів, що сприяли б ефективному впровадженню

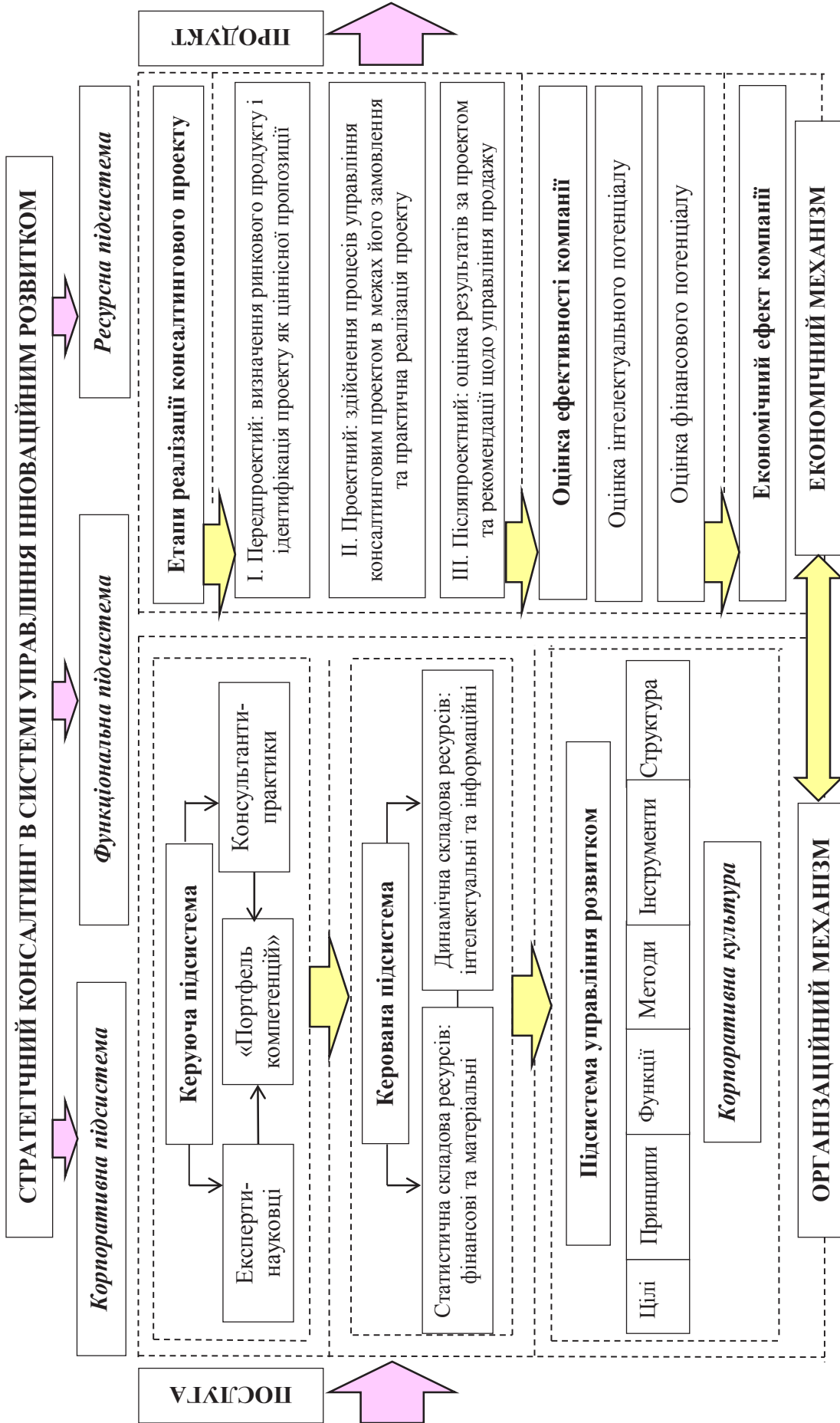


Рис. 2. Схема формування організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком

Джерело: розроблено автором

організаційних змін, що сприятиме формуванню атмосфери новаторства, готовності до сміливих і нестандартних рішень;

3) створення комплексу інформаційної підтримки, що передбачатиме налагодження комунікаційної мережі, завдяки якій має забезпечуватися своєчасне інформування всіх працівників про зміни в діяльності компанії через формування якісного зворотного зв'язку від працівників до керівництва на всіх рівнях операційної системи;

4) формування *корпоративної культури*, відповідно до якої цінність виступає системоутворюючим чинником функціонування компанії. При цьому цінність для споживача буде розглядатися як зовнішній орієнтир діяльності, тоді як внутрішнім орієнтиром будуть виступати ціннісні очікування його ключових стейкхолдерів;

5) своєчасне та адекватне встановлення функцій і завдань щодо забезпечення ефективного управління потоком створення цінності на кожному з рівнів операційної системи, виділення відповідальних за реалізацію відповідних управлінських рішень;

6) забезпечення ефективною взаємодією з партнерами, що підвищить як оперативність, так і якість прийнятих рішень, допоможе в повній мірі врахувати специфіку ринку і, як наслідок, створити для партнерів компанії більш вигідні й комфортні умови співпраці.

Таким чином реалізація вищенаведених заходів у процесі управління компанією орієнтована на зростання не просто доданої вартості, а цінності, є досить актуальним. Компанія може управляти ефективно тільки в тому випадку, якщо менеджмент у прийнятті рішень, у першу чергу стратегічних, орієнтується на єдиний кількісний критерій – зростання цінності бізнесу [21].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проведене дослідження щодо змістовної характеристики організаційно-економічного механізму стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком дозволяє зробити висновки, що у процесі реалізації консалтингової послуги задіяні головні системи компанії: корпоративна, функціональна, ресурсна, які у сукупності створюють потенційні можливості для підприємства-замовника з приводу:

– оптимізації системи загального корпоративного управління, що підсилює її прозорість для керівництва та персоналу, забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища;

– формування раціональної та дієвої системи показників і критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі створення цінності для споживача;

– побудови системи управління, яка спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних клієнтів і стейкхолдерів

компанії (споживачів, акціонерів, персонал і партнери компанії, суспільство).

У той же час головним критерієм загального потенціалу (збалансування інтелектуального та фінансового потенціалів) стратегічного консалтингу є результативність виконаних завдань щодо вирішення проблемних питань підприємства-замовника:

1) формування системи управління підприємства-замовника як такої, що спрямована на неперервне поліпшення результатів діяльності для основних стейкхолдерів;

2) створення і сприяння зростанню доданої цінності для підприємства-замовника через пошук шляхів оптимізації його бізнес-процесів, що призведе до плідної партнерської співпраці у процесі досягнення встановлених стратегічних орієнтирів.

Така організація стратегічного управління у процесі створення консалтингового продукту дозволить створити для підприємства-замовника суттєві можливості стати конкурентоспроможним, незважаючи на загрози зовнішнього середовища. Це обумовлює об'єктивну потребу використання заходів стратегічного консалтингу за ланцюгом створення цінностей у межах організаційно-економічного механізму в діяльності підприємства-замовника для формування бажаних конкурентних позицій на ринку з метою забезпечення результативної діяльності та інноваційного розвитку у стратегічній перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Турчак В. В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В. В. Турчак, С. Д. Чижинська // Молодий вчений: Економічні науки. – 2014. – № 8(11). – С. 49–52.
2. Потенціал підприємства. Формування та використання. Оцінка фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1151051354119/ekonomika/otsinka_finansovogo_potentsialu_pidpriyemstva.
3. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент : пер. с англ. / Г. Чесбро, В. Н. Егорова. – М. : Поколение, 2008. – 352 с.
4. Савицька Л. Неосязність інновації: інтерв'ю з Генрі Чесбро [Електронний ресурс] / Людмила Савицька. – Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua/ua/interview/finance/18294/neosyazhnist-innovaciji-interv-yu-z-genri-chesbro>.
5. Андросова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія / О. Ф. Андросова, А. В. Череп. – К. : Кондор, 2007. – 356 с.
6. Економічний розвиток і державна політика : навч. посіб. / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс [та ін.] ; за заг. ред. Ю. Єханурова та І. Розпутенка. – К. : УАДУ, 2001. – 480 с.

7. Нізяєва А. Роль технологічного трансферу в інноваційному процесі / А. Нізяєва // Наука й економіка. – 2012. – Т. 1, № 4(28). – С. 155–157.
8. Левковська Л. В. Корпоративний технологічний трансфер як спосіб підвищення інноваційної активності / Л. В. Левковська // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. – 2011. – № 100. – С. 107–119.
9. Александров С. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок [Электронный ресурс] / С. Александров, Н. Саламбаши // Управление компанией. – 2003. – № 4. – С. 36–40. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml.
10. Балашов В. Г. Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
11. Кабицын А. В. Активное проектирование: методология использования в российских условиях / А. В. Кабицын, С. Г. Павлов, Д. А. Черноморский // Труды МНПК «Современные сложные системы управления». – Липецк : ЛГТУ, 2002. – С. 60–61.
12. Appelbaum S. H. The critical success factors in the client-consulting relationship // S. H. Appelbaum, A. J. Steed // Journal of Management Development. – 2005. – Vol. 24, Issue 1. – P. 68–93.
13. Довбенко В. І. Роль потенціалу трансферу знань і технологій в інноваційному процесі [Електронний ресурс] / В. І. Довбенко. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013_776_40.pdf.
14. McLachlin R. Factors for consulting engagement success / R. McLachlin // Management Decision. – 1999. – Vol. 37, Issue 5. – P. 394–402.
15. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results / R. Schaffer. – San Francisco : Jossey-Bass, CA. – 2002. – 234 p.
16. Шейн Э. Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант» / Э. Г. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.
17. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии : [пер. с англ.] / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.
18. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами : [пер с англ.] / Ф. Уикхем. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
19. Посадский А. Стадии консалтингового процесса [Электронный ресурс] / А. Посадский. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/consulting/cons014.html>.
20. Вумек Дж. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.
21. Паламарчук В. П. Принятие стратегических решений, ориентированных на рост ценности компании [Электронный ресурс] / В. П. Паламарчук // Российское предпринимательство. – 2008. – № 8. – С. 56–59. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/5824/>.