

1. Rishennya «Pro zvit oblasnoyi derzhavnoyi administratsiyi pro vykonannya oblasnogo byudzhetu Odes'koyi oblasti za 2012-2016 rr.». – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://oblrada2.odessa.gov.ua/index.php?>
2. Rishennya Odes'koyi mis'koyi rady vid 31 sichnya 2011 roku # 278-VI «Pro vstanovlennya turystychnoho zboru».
3. Radionov Yu. D. Problema efektyvnosti vykorystannya byudzhetnykh koshtiv // Finansy Ukrayiny. – 2011. – #5. – S. 47-55.
4. Osypenko S. O. Mistsevi byudzhety v umovakh detsentralizatsiyi finansovykh resursiv: dys. ... kandydata ekonom. nauk: spets. 08.00.08/ S. O. Osypenko. – M., 2016. – 233 s. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/nauka/vcheni_rady/12.105.03/35dis1.pdf
5. Volokhova I. S. Udoskonalennya mizhbyudzhetnykh vidnosyn v Ukrayini / I. S. Volokhova // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats' / za red. M. I. Zvyeryakova. - Odesa: ODEU, 2001. – Vyp. 10. – S. 162-167.
6. Volokhova I. S. Mizhbyudzhetni vidnosyny v Ukrayini: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku: monohrafiya/ I. S. Volokhova. – Odesa: Atlant, 2010. – 233 s.

Рецензент: Волохова І.С. , д.е.н., доцент, зав. кафедри фінансів Одського національного економічного університету

11.01.2018

УДК 658.338.4

Кузнецова Інна

ТЕХНОЛОГІЯ ДІАГНОСТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ

У статті доведено, що залучення консалтингових компаній для прийняття управлінських рішень об'єктивно обумовлено змінами, які відбуваються в зовнішньому середовищі сучасного бізнесу. Проаналізовано галузь консалтингових послуг в Україні. Доведено,

що галузь консалтингових послуг знаходиться на стадії зародження і має перспективи для розвитку. Призначення діагностики в процесі консалтингу визначено як спостереження за отриманням запланованих результатів та відстеження відхилень фактичних значень встановлених індикаторів від запланованих. Обґрунтовано склад операцій діагностування консалтингових проектів. До них віднесено: вимірювання, порівняння, ранжування відхилень, пошук причин відхилень. Розроблено технологію діагностування консалтингових проектів, яку формалізовано у вигляді інформограми. Інформограма описує послідовність операцій, перетворення на кожній операції та інформаційний потік як виходи за кожною операцією.

Ключові слова: діагностика, діагностування консалтингових проектів, технологія діагностування, інформограма.

Кузнецова Інна

ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

В статье доказано, что привлечение консалтинговых компаний для принятия управленческих решений объективно обусловлено изменениями, которые происходят во внешней среде современного бизнеса. Проанализирована отрасль консалтинговых услуг в Украине. Доказано, что отрасль консалтинговых услуг находится на стадии зарождения и имеет перспективы для развития. Назначение диагностики в процессе консалтинга определено как наблюдение за получением запланированных результатов и отслеживание отклонений фактических значений установленных индикаторов от запланированных. Обоснованно состав операций диагностирования консалтинговых проектов. К ним отнесены: измерение, сравнение, ранжирование отклонений, поиск причин отклонений. Разработана технология диагностирования консалтинговых проектов, которая формализована в виде информограммы. Информограмма описывает последовательность операций, преобразования на каждой операции и информационный поток как выходы по каждой операции.

Ключевые слова: диагностика, диагностирование консалтинговых проектов, технология диагностирования, информограмма.

TECHNOLOGY OF DIAGNOSING MANAGEMENT CONSULTING PROJECTS

The article proves that attracting consulting companies for making managerial decisions is objectively conditioned by changes that occur in the external environment of modern business. The branch of consulting services in Ukraine is analyzed. It is proved that the branch of consulting services is at the stage of origin and has prospects for development. The purpose of diagnostics in the process of consulting is defined as monitoring the receipt of planned results and tracking deviations of the actual values of the established indicators from the planned ones. The composition of operations for diagnosing consulting projects is justified. They include: measurement, comparison, ranging of deviations, the search for the causes of deviations. A technology for diagnosing consulting projects has been developed, which is formalized in the form of an informogram. The informogram describes the sequence of operations, the transformations on each operation and the information flow as outputs for each operation.

Keywords: diagnostics, diagnosis of consulting projects, diagnostic technology, informogram.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Умови існування сучасного бізнесу характеризуються бистроплинними змінами зовнішнього середовища та посиленням асиметрії інформації, які продукують принципово нові проблеми у розвитку підприємств, що вимагають прийняття нестандартних управлінських рішень. За таких умов фактори, які пов'язані з технологією виробництва, низькими загальними витратами, просуванням продукції на ринку, тощо, стають ситуаційними, що утруднює їх використання як джерело стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. На перше місце виходить такий сталий фактор як сучасні технології управління, зокрема специфічні управлінські знання. Тому залучення консалтингових компаній для прийняття управлінських рішень стає все більш розповсюдженою практикою.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Як об'єкт наукового дослідження управлінський консалтинг привертає все більшу

увагу науковців. Коло питань, що порушуються з цього приводу можна охарактеризувати наступним чином: визначення трактування сутності управлінського консалтингу [1], оцінювання ефективності управлінського консалтингу як сукупність результатів консультування клієнтської організації [2] чи як вимірювання відповідності намірів результатам консалтингу [3], дослідження видів результатів і критеріїв результативності знаннєво-компетенційного і проблемно-орієнтовного консалтингу [4], формування класифікації консалтингових послуг [5]. Розглядається в сучасних наукових працях і засади діагностування консалтингових проектів та його базові елементи [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Природа управлінського консалтингу є багатоаспектною, що зумовлює широкий спектр концептуальних підходів до його змістовного наповнення. Проведений аналіз напрямів наукового пошуку з питань консалтингу, дає можливість стверджувати, що дослідниками не в повній мірі приділено увагу місцю та технології діагностики в процесі управлінського консалтингу, що і обумовлює ціль даного дослідження.

Ціль статті: визначити місце діагностики в управлінському консалтингу та теоретично обґрунтувати технологію діагностування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський консалтинг як професійний вид діяльності почав формуватися із зростанням промислового виробництва. В цей час виникає необхідність у прийнятті не тільки типових повсякденних управлінських рішень, а й таких, що виходять за рамки компетенції керівництва підприємством. З'явилася потреба у зовнішніх консультантах, які мали знання з управлінських технологій, відсутніх всередині організації. Одним з перших професійних консультантів став Фредерік Тейлор - відомий науковець, що заснував теорію наукового управління. Потім до нього приєдналися Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл, - всесвітньо відомі вчені у галузі наукової організації праці та ефективності виробництва.

У [7] виокремлено три етапи становлення консалтингу як професійного виду діяльності:

- зародження (1903-1914 рр. – поява перших консультантів з ефективності виробництва);
- становлення ринку консалтингових послуг (1914-1960 рр. –

поява професій та виду бізнесу з управлінського консалтингу, у Чікаго з'явилася перша фірма з менеджмент-консалтингу («Business Research Services» – «Служба досліджень бізнесу»);

- прискорення зростання ринку консалтингових послуг (з 1960 р. по наш час – консалтинг стає загальною признаною всесвітньою галуззю).

Сьогодні менеджмент-консалтинг став окремим видом послуг в більшості розвинених країн світу. За офіційними даними, його оборот у США становить \$14 млрд, у Європі – \$8 млрд, в Японії – \$2,5 млрд дол. [7]. Згідно з даними Державного комітету статистики України вітчизняний консалтинговий ринок набирає тенденцію до зростання (Рис.1).

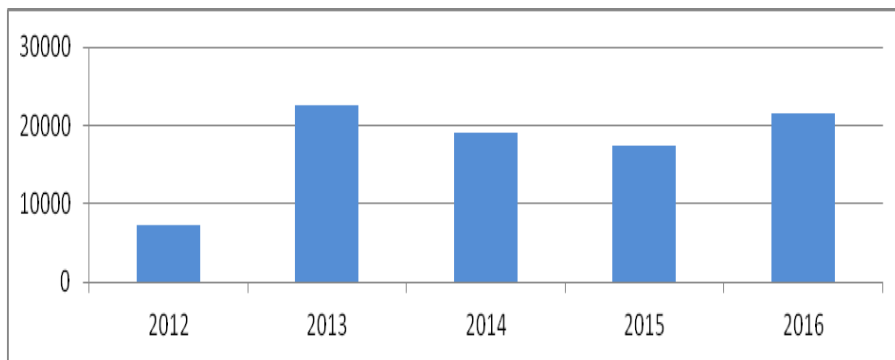


Рис. 1 Обсяги реалізації послуг з менеджмент-консалтингу, млн. грн.

(складено автором за даними Держкомстату України [8])

Більшість консалтингових підприємств в Україні було створено після 2000 року. Вони надають досить широкий спектр послуг і складають приблизно 0,3 % ВВП. За даними інвестиційно-консалтингової групи «Астарта-Таніт» попит на менеджмент-консалтинг є досить значним і знаходиться на п'ятому місці серед інших послуг з консалтингу (Рис.2).



Рис. 2 Попит на окремі види консалтингових послуг в Україні, %
(складено за даними інвестиційно-консалтингової групи «Астарта-Таніт» [9])

Реалізація консалтингових послуг з управління свідчить про значну кількість позитивних результатів. За результатами опитування керівників підприємств-замовників консалтингових послуг вони відзначають низку позитивних змін, а саме [9]: збільшення фінансових потоків та продаж на 50,0%; покращення кваліфікації персоналу на 14,3%, підвищення рівня обізнаності про ринок і конкурентів на 14,3%, покращення структури управління на 7,1%, появу нових партнерів на 7,1%, підвищення ефективності розподілу грошових потоків на 7,1%, інші переваги на 14,3%. Лише 14,3% стверджують, що не відбулося ніяких змін.

Таким чином, галузь консалтингових послуг на вітчизняному ринку можна оцінити як таку, що знаходиться на стадії зародження і має перспективи для розвитку.

Консультаційні послуги з управління мають низку особливостей через те, що вони матеріалізуються в змінах організації

клієнта не відразу, а через певний період часу за умови виконання рекомендованих дій.

Сучасний менеджмент-консалтинг переорієнтовується на системно-конструктивістський підхід до вирішення проблем, у якому знання отримують як спільне конструювання з клієнтом. Цей підхід передбачає зміну акцентів [10]:

- з розгляду проблеми як окремого явища на дослідження проблеми як частини змін середовища організації та її чіткого представлення з позиції клієнта;
- з відокремленої роботи по вирішенню проблеми консультантом на її структурування разом з клієнтом;
- з представлення результатів управлінських рішень по вирішенню проблеми на формування нових ідей та розробку заходів разом з клієнтом.

Для ефективної реалізації згаданого підходу важливою стадією в процесі надання консалтингових послуг є діагностика. Її доречно застосовувати для визначення результатів впровадження консалтингового проекту, оскільки виникає необхідність спостерігати за їх виконанням.

Необхідність спостереження за отриманням запланованих результатів, а також відстеження відхилень вимагає введення в процес менеджмент-консалтингу стадії діагностики. Ступінь відхилення є основою для прийняття подальших рішень: враховувати відхилення чи ні у подальшій діяльності.

Отже, в процесі консалтингу діагностика займає важливе місце, оскільки реалізує функцію спостереження за отриманням запланованих результатів та відстеження відхилень фактичних значень індикаторів від запланованих.

Тобто в процесі діагностики перш за все має бути отримана оцінка будь-якої із змінних стану об'єкта управління шляхом спостереження. Завдання спостереження фундаментально описане у теорії систем. Його вирішення потребує [11, с.219-249]:

- встановити контрольні точки – систему показників-індикаторів за якими можна визначити у якому стані знаходиться об'єкт управління;
- вимірювати показники-індикатори;
- оцінювати показники-індикатори.

Оскільки ми розглядаємо діагностику як стадію процесу консалтингу, то контрольними точками будуть виступати індикатори діагностики консалтингового проекту. Отже, в даному разі в складі стадії діагностики доцільно виокремити операції: вимірювання та оцінювання.

Якщо на стадії діагностики буде зроблено висновок, що встановлені індикатори досягнуті, то можна вважати, що організація досягла запланованих проектом змін. У протилежному випадку, тобто якщо виявлено відхилення від встановлених індикаторів консалтингового проекту, постає завдання стабілізації системи, тобто забезпечення підтримки її поточного стану у запланованих межах.

Відхилення фактичних результатів від запланованих є основою для прийняття управлінських рішень на майбутнє. Але організація не може відреагувати на всі відхилення, які виникають. Крім того завжди існує небезпека, що рішення виявляться дуже вузькими і будуть направлені на розв'язання лише одного певного відхилення, яке може виявитися неістотним для діяльності організації. Розпилюючи зусилля на безліч неістотних відхилень можна не звернути увагу на істотні.

Це означає, що перш ніж усувати відхилення їх необхідно ранжувати та визначити причини виникнення. Це є ще одним завданням діагностики: визначити характер відхилень у стані системи та отримати інформацію щодо причин їхнього з'явлення

Такі відхилення можуть бути позитивними та негативними, негативні в свою чергу – допустимими та критичними [12]. Реакція на виявлені відхилення повинна відповідати величині та причинам їх виникнення. Незначні негативні відхилення можна ігнорувати, тобто не досліджувати їхні причини. Значні відхилення вимагають детального вивчення їх причин та розробки відповідних дій, які здійснюються в межах стадії „регулювання“.

Все вищенаведене надає можливість сформувати процедуру діагностування консалтингового проекту, яка має складатися з таких операцій (Рис.3):

- вимірювання;
- порівняння;
- ранжування відхилень;
- пошук причин відхилень.

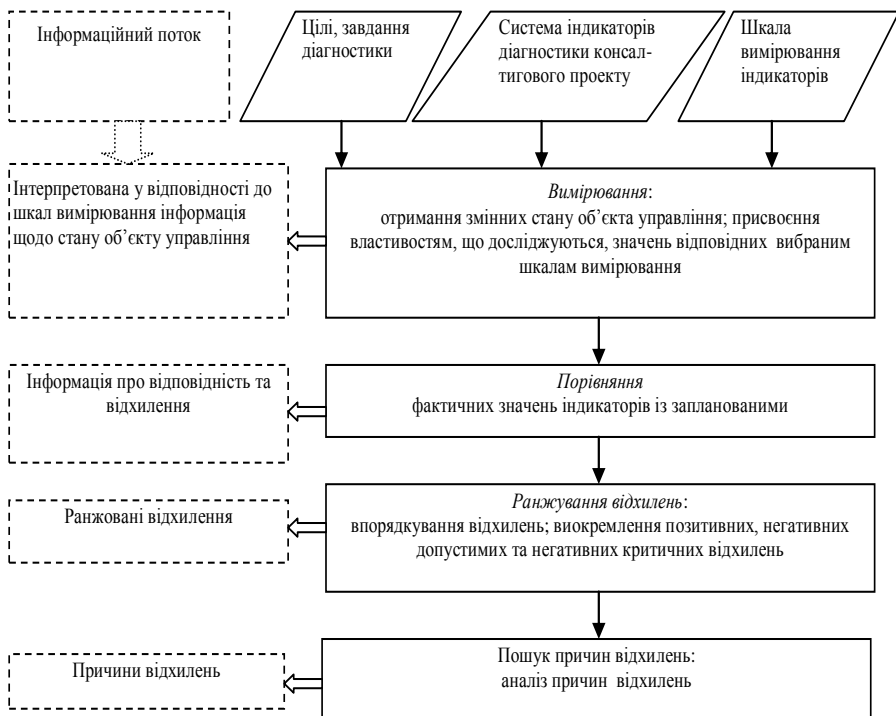


Рис. 3. Інформограма діагностування консалтингового проекту
(Джерело: складено автором)

На рисунку 3 нами зображено інформограму процесу діагностування консалтингового проекту, яка встановлює перелік операцій, вказує перетворення, описує інформаційний потік як виходи за кожною операцією. Інформограма по суті є формалізацією технології діагностування.

Таким чином, стадія діагностування в процесі консалтингу забезпечує дотримання вимог принципу зворотного зв'язку і в кінцевому разі підтримку параметрів організації у бажаному стані.

Висновки. За результатами опрацювання зроблено такі висновки:

1. Залучення консалтингових компаній для прийняття управлінських рішень об'єктивно обумовлено змінами, що

відбуваються в зовнішньому середовищі сучасного бізнесу та виникненню принципово нових проблем у розвитку підприємства;

2. Галузь консалтингових послуг на вітчизняному ринку можна оцінити як таку, що знаходиться на стадії зародження і має перспективи для розвитку, що підтверджується оцінками фахівців, які свідчать про сприяння консалтингу покращенню системи управління підприємством;

3. Призначенням діагностики в процесі консалтингу є спостереження за отриманням запланованих результатів та відстеження відхилень фактичних значень встановлених індикаторів від запланованих;

4. Структуру діагностування консалтингового проекту визначено через низку операцій: вимірювання, порівняння, ранжування відхилень, пошук причин відхилень. Технологію діагностування формалізовано через інформограму.

Література

1. Комашко О.А. Социально-экономическая сущность консалтинговых услуг и особенности их реализации / О.А. Комашко // Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2009. – № 3 (23). – С. 18-24

2. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит: пер. англ. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.

3. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина БизнесБукс, 2007. – 306 с.

4. Верба В.А. Результативність управлінського консультування: концептуальні засади і методичні положення / В.А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – Випуск № 29. – С. 155-163

5. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг / О. Трофімова // Синергія. – 2004. – № 3 (10). – С. 21-27.

6. Бортнікова М.Г. Концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств / М.Г. Бортнікова, Н.Р. Стасюк // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 183-187

7. Чаплина А. Н. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла / А.Н. Чаплина, Е.С. Антипова // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С. 214–218

8. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

9. Ринок консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.compas.in.ua>

10. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек / Пер. с нем. – Х.: Гуманитарный Центр, 2016. – 168 с.

11. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / Дж. Гиг. Пер. с англ. Б.Г. Сушкова, В.С. Тюхтина – М.: Мир, 1981. – 733 с.

12. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 59. – С.142-149

1. Komashko O.A. Social'no-ehkonomicheskaya sushchnost' konsaltingovyh uslug i osobennosti ih realizacii / O.A. Komashko // Problemy sovremennoj ehkonomiki: Evrazijskij mezhdunarodnyj nauchno-analiticheskij zhurnal. – 2009. – № 3 (23). – S. 18-24

2. Lippit G. Konsaltingovyy process v dejstvii / G. Lippit, R. Lippit: per. angl. – SPb. : Piter, 2007. – 208 s.

3. Kokinz G. Upravlenie rezul'tativnost'yu: kak preodolet' razryv mezhdub ob"yavlennoj strategiej i real'nymi processami / G. Kokinz. – М.: Al'pina BiznesBuks, 2007. – 306 s.

4. Verba V.A. Rezul'tativnist' upravlins'kogo konsul'tuvannya: konceptual'ni zasadi i metodichni polozhennya / V.A. Verba // Strategiya ekonomichnogo rozvitku Ukraїni. – 2011. – Vipusk № 29. – S. 155-163

5. Trofimova O. Takij riznij konsalting. Klasifikaciya konsaltingovyh poslug / O. Trofimova // Sinergiya. – 2004. – № 3 (10). – S. 21-27.

6. Bortnikova M.G. Konceptual'ni zasadi diagnostuvannya konsaltingovyh proektiv dlya pidpriemstv / M.G. Bortnikova, N.R. Stasyuk // Ekonomika i suspil'stvo. – 2017. – № 10. – S. 183-187

7. CHaplina A. N. Osobennosti formirovaniya mekhanizmov konsaltingovogo rynku na otdel'nyh ehtapah razvitiya ego zhiznennogo cikla / A.N. CHaplina, E.S. Antipova // Problemy sovremennoj ehkonomiki. – 2013. – N 1 (45). – S. 214–218
8. Oficijnij sajt Derzhavnogo komitetu statistiki: [Elektron. resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Rinok konsaltingovih poslug v Ukraïni [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.compas.in.ua>
10. Tomashek N. Sistemnyj kouching. Celeorientirovannyj podhod v konsul'tirovanii / N. Tomashek / Per. s nem. – H.: Gumanitarnyj Centr, 2016. – 168 s.
11. Gig Dzh. Prikladnaya obshchaya teoriya sistem / Dzh. Gig. Per. s angl. B.G. Sushkova, V.S. Tyuhtina – M.: Mir, 1981. – 733 s.
12. Kuzneczova I. O. Diagnostyka v procesi strategichnogo upravlinnya: misce ta struktura / I. O. Kuzneczova // Visnyk socialno-ekonomichnyx doslidzhen: zb. nauk. pracz. – Odesa: Odeskyj nacionalnyj ekonomichnyj universytet. – 2016. – Vy`p. 1. – №59. – S.142-149

Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одського національного економічного університету
11.01.2018

УДК 331.101.52, 330.14.014, 519.865.7

Литвин Катерина

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, ЯК НОВИЙ ВИД АКТИВІВ ЕКОНОМІКИ, ЩО ЗАСНОВАНА НА ЗНАННЯХ

Проводиться теоретичний аналіз складових елементів нової теорії економічного росту («економіки знань»): знання – людський капітал – інтелектуальний капітал. Розглядається визначення кожної категорії у ретроспективі змін поглядів, спираючись на наукові праці вчених, які займалися дослідженням питання. Окремо розглядаються зміни поглядів східноєвропейської і західноєвропейської наукової