

УДК 338.4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**Кленін О. В. к.е.н.***ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

В статті розглянуто основні концепції стратегії ефективного управління підприємством. Автором зроблено висновок, що стратегічний консалтинг, у сучасному змісті своєї категорії не знаходив свого конкретного вираження у працях вітчизняних вчених, що пов'язано з активним розвитком управлінського консультування. Враховуючи досвід стратегічного управління доведена необхідність реалізація напрямів управління розвитком стратегічного консалтингу за допомогою ресурсного інструментарію. Запропоновано до складу ресурсного інструментарію відносити: інформаційний (філософська концепція стратегії) та інтелектуальний (організаційно-управлінська концепція стратегії) ресурси. В процесі дослідження проаналізовано історичний шлях розвитку концепцій конкуренції, які застосовувалися в умовах ринку. Обґрунтовано ефективність реалізації концепції стратегічного консалтингу за ресурсним підходом, де підприємство розглядається як система з сукупністю ресурсів й компетенцій. У ході формування концептуальних підходів з'ясована характеристика стратегічного консалтингу як підприємницької та наукової діяльності, яку представлено схематично. Концептуальна схема стратегічного консалтингу в системі управління розвитком стане методологічною основою, яка дозволить консультантам на практиці, в короткі проміжки часу, за результатами аналізу діяльності підприємства формувати його конкурентні переваги та сприяти впровадженню інновацій через наукові інституції.

Ключові слова: стратегічний консалтинг, система управління розвитком, концепція, підхід, підприємництво, наукова діяльність

UDC 338.4

CONCEPTUAL BASIS OF STRATEGIC CONSULTING IN THE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM**Klenin O., PhD in Economics***Pryazov State Technical University*

This article presents the core concepts of effective management strategic. The author has come to a conclusion that strategic consulting in the modern sense of its category does not found its concrete expression in the works of local scientists. This is due to the active development of management consulting. The need is proven for the implementation of development management of strategic consulting using resource tools considering the experience of strategic management. It is invited to relate to the

resource tools such as: informative (philosophical concept of strategy) and intellectual (organizational management of concept strategy) resources. Historical path was analyzed in concepts of competition, which were used in the marketplace. The efficiency was demonstrated in concept implementation of strategic consulting for resource approach, where the company is seen as set of resources and competencies. The characteristic of strategic consulting was formed as business and research activities, which are represented schematically. Conceptual scheme of strategic consulting will become methodological basis of the development control system, which will allow consultants in practice, at short intervals, to generate competitive advantages of the enterprise according to the break-even analysis and to favour the introduction of innovations through scientific organizations.

Keywords: strategic consulting, system development management, concept, approach, business, scientific activity

Актуальність проблеми В умовах нестабільності кожне підприємство самостійно буде своє майбутнє за допомогою напрямків стратегічного управління розвитком. Проте перспектива функціонування підприємства в таких умовах може супроводжуватися як успіхом, так і банкрутством, але за умов виконання завдань з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів. Траєкторія розвитку, у цих умовах, буде визначатися здатністю підприємства до адаптації та спроможності вирішувати протиріччя, які виникають як всередині так і зовні. Допомогати підприємствам пристосовуватися до постійних змін середовища відводилась консалтингу. Консультанти, які володіють концептуальними підходами стратегій розвитку, здатні трансформувати свої інтелектуальні можливості в діяльності підприємства, сприяючи ефективному використанню його нематеріальних, матеріальних та людських ресурсів. Враховуючи складність та вплив стратегічного консалтингу на розвиток інноваційних технологій в країні, хотілось би зазначити, що особливої уваги потребують питання формування його концептуальних основ в системі управління розвитком.

Аналіз останніх наукових досліджень. Розгляд концептуальних основ використання консультування, дослідження теоретичних та прикладних аспектів консалтингу зробили видатні американські вчені М. Кубр», К. Макхем, П. Блок, М. Кіппінг, Л.Грейнер, Р. Метцгер. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад консалтингового процесу зробили такі вчені як: В.Алешнікова,

В.Щ. Рапопорт, Э.А. Уткин, А. Посадський, Й. Пригожин, Г.І. Маринко, В.А. Белошапка, Г.В.Загорий, М. Романюк, О.Трофімова, В.А. Верба, В.А. Коростельов та ін. Тривалий шлях розглядалися питання щодо становлення управлінського консалтингу, його сутнісного наповнення та принципів функціонування. Проте ряд питань залишається у дискусійному полі, зокрема концептуальні основи стратегічного консалтингу в системі управління розвитком.

Метою статті є обґрунтування розробки концептуальної схеми стратегічного консалтингу як підприємницької та наукової діяльності, що дозволить консультантам на практиці за результатами аналізу діяльності підприємства формувати його конкурентні переваги та сприяти впровадженню інновацій через наукові інституції.

Викладення основного матеріалу дослідження. На думку вчених об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи. [1, с.27] Вважаємо, що в цьому контексті доцільним буде розуміння управління розвитком підприємства в системі стратегій, реалізація яких і призведе до балансуванню відносин між підприємством, його окремими частинами (елементами) та зовнішнім середовищем.

Погоджуємося з думкою Шершньова З. Є. та Оборська С. В., що у сучасному управлінні підприємством ефективними є дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [2]. Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією» і розглядається як довгострокові ідеї

діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище.

Для того, щоб з'ясувати основні концептуальні положення стратегічного консалтингу в системі управління розвитком необхідно враховувати концепції стратегії та їх вплив на результативність консалтингової компанії. З цього приводу можна припустити, що консалтингова компанія та підприємство-замовник взаємопов'язані категорією конкурентоспроможності. Так консалтингова послуга є тим многогранним стратегічним ресурсом, цінність якої в тому, що вона надає підприємству-замовнику конкурентні переваги через інформаційні джерела, а потім сама, завдяки своїй унікальності стає конкурентоспроможною на ринку консультування як інтелектуальний продукт. Враховуючи, що за авторським визначенням стратегічний консалтинг це професійна діяльність в системі управління розвитком, вважаємо, що для забезпечення результативності його діяльності доцільно реалізовувати сформовані нами напрями управління через ресурсний інструментарій (рис. 1).



*Рис. 1. Реалізація напрямів управління розвитком у стратегічному консалтингу
Побудовано автором*

Отже, аналіз вищенаведених аспектів дозволяє зробити висновок, що реалізація напрямів управління розвитком у стратегічному консалтингу буде відбуватися за допомогою ресурсного інструментарію, який здатний забезпечити підприємство конкурентними перевагами та сприяти підвищенню його інноваційного розвитку. Вважаємо, що до складу ресурсного інструментарію необхідно віднести:

1) інформаційний (філософська концепція стратегії), через який висвітлюється досягнення науки та техніки;

2) інтелектуальний (організаційно-управлінська концепція стратегії), який у процесі надання консалтингових послуг (професійних порад) трансформує наукову інформацію щодо впровадження інноваційних технологій, в консалтинговий унікальний продукт.

Проведемо подальші дослідження концептуальних основ стратегічного консалтингу в системі управління розвитком та встановимо середовище його застосування як підприємництва і як наукової діяльності. Для цього проаналізуємо концепції реалізації компетентнісного та ресурсного підходів, які отримали свою актуальність на початку становлення постіндустріального суспільства. Але спочатку наведемо деякі аспекти за концепціями конкуренції, які застосовувалися в умовах ринку.

Уперше конкуренцію як механізм, за допомогою якого вирішуються проблеми економічної результативності й виступає рушійною силою економічного прогресу, проаналізував А. Сміт [3]. У систематизованому вигляді конкуренція (за А. Смітом) – специфічна форма свідомих дій контрагентів ринку, спрямована на досягнення їхніх власних інтересів, а саме – їх суперництво. Прихильники структурної концепції конкуренції, на відміну від А. Сміта, вважали, що розвиток ринкової системи відбувається під впливом якісних та кількісних змін, а також її функцій і структури. Структурна концепція конкуренції призначає окреме місце для аналізу структури ринку і тих умов, завдяки яким відбувається конкуренція в конкретних ринкових структурах.

Протягом тривалого періоду досить популярною була ринкова концепція М.Портера, який першим звернувся до поняття конкурентних переваг. За допомогою національного «ромбу» він пояснив, що для того щоб отримати і втримати перевагу в провідних галузях економіки, необхідно мати перевагу у всіх складових частинах «ромбу». А успішність

підприємства в конкурентній боротьбі залежить від специфіки галузі, виду та масштабу конкуренції та від поведінки самого підприємства на ринку [4].

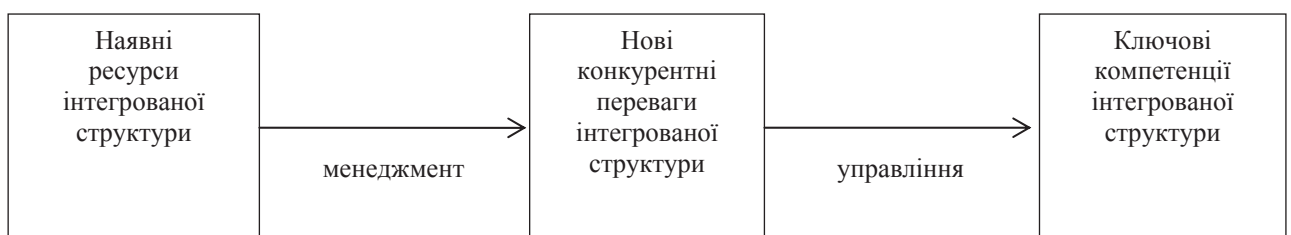
Посилення процесів глобалізації у світовій економіці, а також активна транснаціоналізація світового виробництва, зумовили певні зміни у подальших концепціях конкуренції. Цікавим є погляди прихильників функціональної концепції конкуренції, які вважали конкуренцію елементом ринкового механізму, що базується на принципах досягнення більш вигідних умов одержання додаткового капіталу. Прибічником функціональної концепції конкуренції є І. Кірцнер, який проаналізував конкуренцію з позицій функціонування ринку як процесу [5]. Основою функціональної концепції конкуренції є особа підприємця – його ринковий досвід, тобто здатність підприємця сприймати і засвоювати дедалі нові можливості отримання прибутку. При «розсіяному знанні» та «ринковій не інформованості» цей досвід лежить в основі конкурентної динаміки ринкових відносин як процесу [5, с. 98]. Неадекватна (асиметрична) позиція підприємців щодо таких компонентів їх ринкової діяльності, як ринкова інформація, поінформованість, знання, або, за Ф. Хайеком, «використання знань, якими ніхто не володіє в усій їх повноті» [6], є основним моментом теорії конкуренції І. Кірцнера. Характер і зміст конкуренції як процесу І. Кірцнер пов'язує з підприємницьким оволодінням інформацією, підприємницькими знаннями відносно нових джерел ресурсів, технологічних можливостей, можливих комбінацій, технічних параметрів товарів, моделей споживацьких смаків, які породжують плани і дії, що сприяють прибутковому функціонуванню на ринку.

З початку 1990-х років активного розвитку набуває ресурсний підхід в поясненні джерел виникнення конкурентних переваг. У запропонованому Б. Вернерфельтом новому напрямі стратегічного управління зроблено наголос на «корисність аналізу фірми перш за все з точки зору її ресурсів, а ніж продуктів» [7, с.171-180]. За розумінням В. Катькало [8], ідея ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна фірмам неоднорідність може бути стійкою завдяки наявності у них унікальних ресурсів та організаційних здібностей, які водночас є джерелом економічних рент та визначають, у зв'язку з цим, конкурентні переваги конкретних фірм.

Згідно «ресурсної» концепції Г. Хемела і К. К. Прахалада [9, с.79-92], найважливішою компетенцією є знання, що постійно збагачуються в процесі їх застосування і саме в цьому проявляється їх синергетичний

ефект. Вони підмічали, що перемагають в конкурентній боротьбі лише ті компанії, які будують свої стратегії не на сьогоднішніх, а на майбутніх ринках. Вони не вивчають, а формують потреби покупців на ще неіснуючих продуктах, які лише проектуються або плануються до виробництва. З цієї точки зору джерелами конкурентних переваг є не стільки вдалі інвестиції в привабливі види бізнесу, скільки вміння менеджерів трансформувати розпорошені по окремим бізнес-одинацям технології та виробничі навички в ключові компетенції, які дадуть можливість швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Ключові компетенції вченими Г. Хемелом і К. К. Прахаладом були названі як інтелектуальне лідерство, а це в свою чергу змінювало їх ставлення до портфеля бізнес-одинаць як до портфеля компетенцій. За таких умов ключові компетенції мали свої критерії: пропонувати покупцям послуг реальні вигоди; неможливість імітування; забезпечували доступ до багатьох ринків.

Дослідження показали, що застосування провідних розробок з ресурсної парадигми до рівня конкурентоспроможності українських підприємств дозволить значною мірою покращити якість стратегічного управління на них. З цього приводу базовим методологічним постулатом ресурсної концепції, за висловом В.С. Катякало, є твердження, що «... кожна фірма в принципі може володіти неоднорідними ресурсами та спроможностями, які складно було б змінити внаслідок складності процесу їх накопичення і які є джерелами рент, недосяжних для інших фірм» [10, с. 5]. Вчений зазначає [11], що поняття «ресурси» і «ренти» були введені до наукового обігу на світанку економічної теорії. Ресурсний підхід надає новий погляд на підприємство як сукупність ресурсів та компетенцій, на відміну від традиційного визначення підприємства як сукупності бізнес-одинаць. Процес формування ключових компетенцій будь-якого підприємства та інтегрованих структур бізнесу окремо наведено на рис. 2.



*Рис. 2. Перетворення ресурсів підприємства на його ключові компетенції
Джерело [12]*

Становлення ресурсного підходу доцільно доповнити схожого за сутністю когнітивного підходу до стратегічного менеджменту. Так, на думку Д. П. Ходкінсона та П. Р. Сперроу, стратегічно компетентна організація – це, по суті, організація, що здатна до самоосвіти. При цьому «когнітивна компетентність» визначає спрямованість підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і швидко реагувати на них та оперативно діагностувати внутрішні зміни й контролювати їх. Слабкі сигнали зовнішнього середовища – термін, який останнім часом часто зустрічається в економічній літературі – вимагають від системи управління підприємством не тільки їх вловлювання та фіксації. Система управління повинна ці сигнали «фільтрувати, зберігати, вивільняти та інтерпретувати їх таким чином, щоб її реакції були адекватними» [13, с. 23].

Проведений аналіз теоретичних аспектів історичного розвитку концепцій конкуренції доводить, що в умовах сьогодення найбільш привабливим, на наш погляд, є реалізація концепцій за ресурсним підходом. Останній, під впливом глобалізаційних процесів та рушійних змін, розглядається в межах підприємства як сукупність ресурсів і компетенцій, та доповнюється когнітивним підходом. Погоджуємося з думкою провідних вчених Г. Хемелом і К.К. Прахаладом, що вміння менеджерів трансформувати розпорошені по окремим бізнес-одинацям технології та виробничі навички є ключовими компетенціями. Вважаємо, що компетенції менеджерів консалтингової компанії доцільно визначати «портфелем компетенцій», а до критеріїв їх оцінки окрім існуючих (неможливість імітування; реальні вигоди; доступ до багатьох ринків) додати використовувати досягнення науки й передового досвіду для отримання суттєвих вигід, що дозволить формувати у підприємства-замовника стратегічну орієнтацію на інноваційний розвиток. Вважаємо, що «портфель компетенцій» стратегічного консалтингу в системі управління розвитком повинен формуватися за допомогою інтелектуальних ресурсів, тобто знань фахівців практиків, здатних впроваджувати інноваційні технології.

Дослідження процесу перетворення ресурсів на ключові компетенції дозволяє стверджувати, що якість послуг стратегічного консалтингу як окремого підприємства залежить від компетенції його робітників. Менеджери консалтингової компанії повинні володіти такими знаннями різноманітних технологій, які допоможуть підприємству орієнтувати свою діяльність на розвиток у стратегічній перспективі. З цього приводу проаналізуємо більш детально сутність компетенції та розкриємо їх роль та значення в діяльності консалтингової компанії.

Європейські науковці у проекті TUNING наголошують «...поняття компетенції включає знання і розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати та розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), як бути (цінності як невід’ємна частина способу сприйняття і життя з іншими в соціальному контексті)» [14, с. 28-32]. С. Шишова і В. Кальней вважають, що «компетенція – це загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях, навилах, які набуваються завдяки навчанню» [15, с. 362]. С. Бондар трактує термін «компетенції» як «... здатність розв’язувати проблеми, що забезпечуються не лише володінням готовою інформацією, а й інтенсивною участю розуму, досвіду, творчих здібностей учнів» [16, с. 9]. В.І. Байденко вважає, що «компетенція – це здатність робити щось добре, ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегуляції, саморефлексії, самооцінки, з швидкою, гнучкою й адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища; відповідність кваліфікаційним характеристикам з урахуванням вимог локальних і регіональних потреб ринків праці; здатність виконувати особливі види діяльності й робіт у залежності від поставлених завдань, проблемних ситуацій і т. ін.» [17, с. 5].

Погоджуємося з думками вчених стосовно поняття «компетенція», вважаємо, що консалтингова компанія у процесі формування «портфеля компетенцій» повинна враховувати для кожного працівника компанії такі ознаки як: 1) коло питань, в яких особа повинна бути обізнана у зовнішньому та внутрішньому оточенні; 2) коло повноважень, делегованих суб’єкту; 3) досвід, який висвітлює рівень знань суб’єкта в певній предметній галузі та визначає систему його цінностей і ставлень; 4) освітній результат, тобто соціально задана вимога до підготовки особи у певній сфері.

У вищенаведених умовах консультант зі стратегічного консалтингу отримує особливий рівень за «портфелем компетенцій», та який буде впливати на кон’юктуру ринку консалтингових послуг. Останнє буде визначатися, рівнем попиту і пропозиції, ціною складовою та стратегією поведінки продавців і покупців послуг стратегічного консалтингу. Доведено, що успіх консалтингової компанії на ринку буде залежить від рівня компетенції менеджера-консультанта. Чим вищий його рівень – тим більш імовірність якості та змісту проведених робіт, тим кращий цей консультант. Тому у деяких випадках, замовники купують не тільки послуги, а й окремих консультантів, від яких залежить успіх підприємства замовника.

Характеризуючи консалтинг, вчені зазначають: «... раніше це називалося «впровадженням науки у виробництво». [18, с.15] При

цьому, консалтинг є видом підприємницької діяльності: «у підприємницькому характері надання інтелектуальних послуг у галузі економіки й управління полягає принципова відмінність консалтингу від науково-впроваджувальної діяльності, що існувала в умовах директивного планування. Якщо консалтинг регулюється законами ринку, то науково-впроваджувальна діяльність у централізованій економіці ґрунтувалася на примушуванні й адмініструванні».

За твердженням А. Посадського [19, с.16], консалтинг – це «підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами й спрямована на обслуговування потреб економіки й управління в консультаціях та інших видах професійних послуг». Менеджери консалтингової фірми у ході надання послуг, повинні відзначатися знаннями, навичками та вміннями. Зазначені здібності фахівця з консалтингу базуються на компетенціях, які він отримує у процесі навчання та практичного досвіду.

Хотілось би зазначити, що консалтинг окрім підприємницької діяльності визначається особливим видом науково-впроваджувальних робіт. З цього приводу група вчених визначають консалтинг як комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних й одержання нових знань, перевірки наукових гіпотез, установлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації» [20, с. 9]. Особливу роль в цьому процесі належить людині, розвиток якої не є умова або стан, обумовлений тим, чим людина володіє. Розвиток — це процес, у якому збільшуються можливості і бажання індивіда задовольняти свої бажання і потреби інших людей. Це зростання здібностей і потенціалу людини, а не придбання матеріальних благ. Це, скоріше, питання мотивації, знань, розуміння і мудрості, чим багатства. Розвиток більш тісно зв'язаний з якістю, чим з рівнем життя [21].

Однак, треба враховувати особливості розвитку, який визначається як взаємозв'язаний процес якісних та кількісних змін. Кількісні зміни - зростання - це збільшення або зменшення складових частин підприємства. Якісні зміни - це перетворення структури і функцій організації, її частин і елементів. У таких умовах головна задача консалтингової компанії надати підприємству-замовнику такі послуги в умовах не тільки дискретних, а й несподіваних змін, результатом яких є створення нової технології, а в перспективі нові ринки та продукти (послуги) для підвищення рівня конкурентоспроможності. Такий підхід дозволить розглядати стратегічний консалтинг як наукову дисципліну.

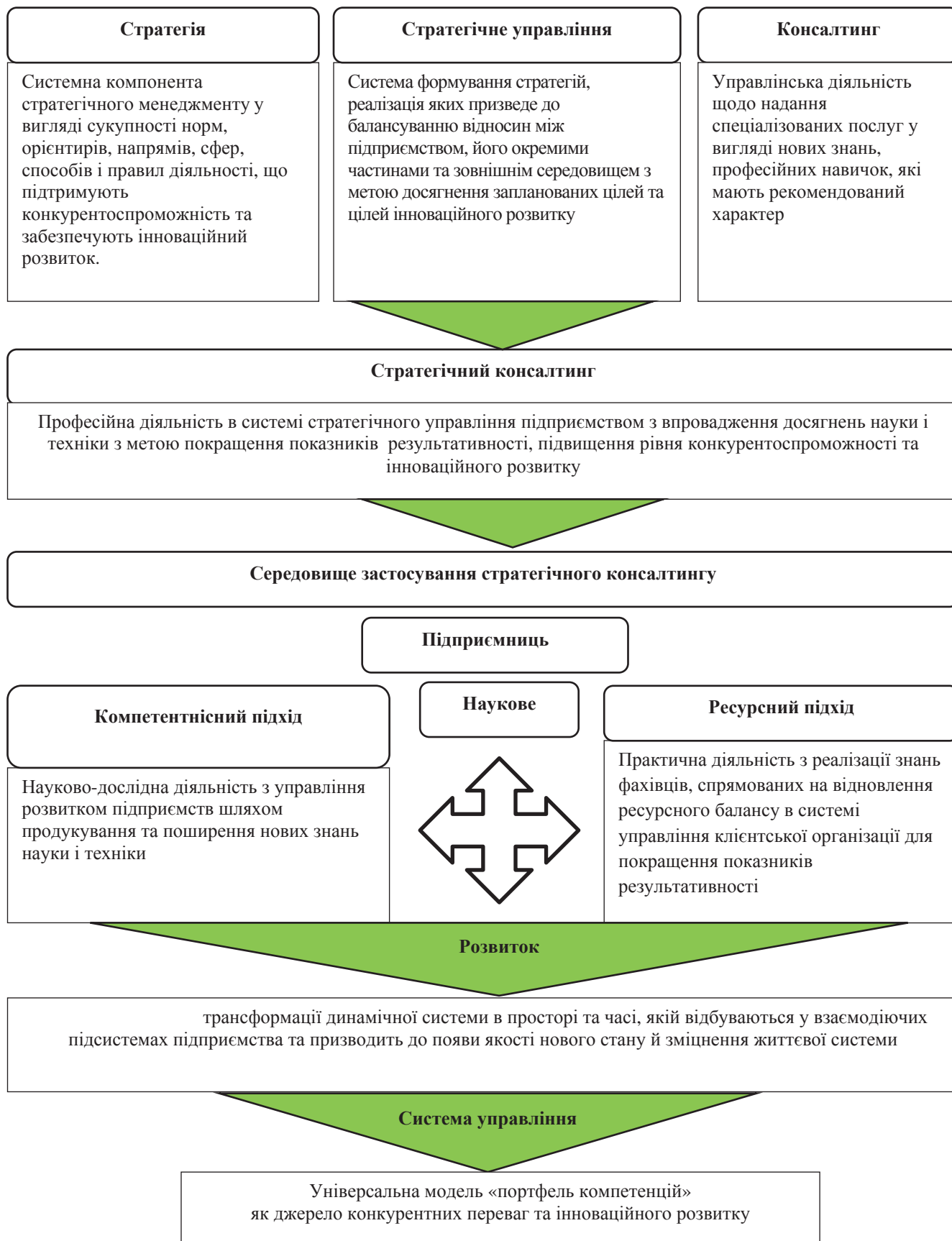
Доведено, що менеджмент або управління як наука, що має свій предмет та завдання, свої специфічні напрями та проблеми, а також методи і способи їх вирішення. Оскільки стратегічний консалтинг – це управлінська система, то він теж має свою специфіку, методи та способи вирішення. Фахівці з управлінського консультування, вважають, що воно набуло рис самодостатньої наукової дисципліни [22], яка і характеризується наявністю чотирьох базових складових:

- наявністю потужних досліджень у сфері виробництва фахових професійних знань у сфері консультування;
- активної трансляції, тиражування та розповсюдження когнітивних знань науково-дисциплінарної діяльності, створення навчальних закладів щодо підготовки консультантів;
- формуванням дослідницьких центрів, проведення наукових і професійних конференцій з метою посилення науково-дисциплінарного спілкування;
- професіоналізації діяльності, створення національних, регіональних та міжнародних наукових спілок діяльності для розвитку науково-дисциплінарної спільноти.

Погоджуємося з думкою В.А. Верба стосовно визначення основних складових управлінського консультування, які характеризують його як наукову дисципліну, але за авторським визначенням, стратегічний консалтинг є значно ширшим поняттям ніж управлінський. Пропонуємо відокремити деякі базові риси та доповнити їх так, щоб вони пояснювали наукову суть стратегічного консалтингу. Тоді основні складові стратегічного консалтингу будуть наступними:

- 1) активної трансляції, тиражування та розповсюдження когнітивних знань науково-дисциплінарної діяльності як у існуючих на сьогодні навчальних закладах щодо підготовки консультантів так і в окремих науково-дослідницьких центрах;
- 2) формування експертної ради з питань сприяння впровадження нових технологій та методів управління на всіх рівнях бізнес-процесів суб'єкта господарювання, які здатні до інноваційної діяльності;
- 3) проведення наукових і професійних конференцій з метою посилення науково-дисциплінарного спілкування на вітчизняному та міжнародному рівнях.

Таким чином, дослідження теоретичного матеріалу щодо сутнісної характеристики понять та категорій стратегічного консультування як наукової так і підприємницької діяльності, дозволяють сформувати чітку схему стратегічного консалтингу в системі управління розвитком (рис 3).



*Рис. 3. Концептуальна схема основних понять та категорій стратегічного консалтингу
Побудовано автором*

Висновки. Таким чином, у процесі здійснення послуг стратегічного консалтингу відбувається інституційне закріплення і передаються клієнтам на комерційних засадах разом з інформацією - наукові знання, які під впливом знань фахівців, перетворюються у консалтинговий продукт. У змісті консалтингових послуг інтелектуальному складнику належить пріоритетна головна роль, тоді як інформаційному, що його доповнює, - базисна. Такий висновок дає підстави вважати, що консалтингові послуги стратегічного консалтингу є специфічним видом інтелектуальних ресурсів, які обов'язково повинні ґрунтуватися на інформаційних. Використання зазначених умов надасть послугам нові якісні характеристики, а їх продукт буде обов'язково включати елементи інноваційності. Вважаємо, що продукт стратегічного консалтингу як результат діяльності консультантів здатний забезпечити покращення показників результативності, підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков : Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. - Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов /А. Смит. — М. : Эксмо, 2007. — 960 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 654 с.
5. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. — М. : Социум, 2006. — 272 с.
6. Хайек Ф. Познание, конкуренция и свобода / Ф. Хайек. — СПб.: Пневма, 1999. - 288 с.
7. Wernerfelt B.A. Resource – Based View of the Firm//Strategic Management Journal. – 1984. - Vol 5 № 2. - P 171-180.
8. Катякало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления //Вестник СПбГУ. – 2003. – Сер.8. Вып.3 - №24. – С.9-10.
9. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – № 3 (68). - P. 99-120
10. Катякало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катякало // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2002. – Вып. 3 (24). – С. 3 – 26.

11. Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс] / В. Катькало; Сайт «Art.TheLib.Ru» – сборник статей, обзоров, эссе. – Режим доступа: http://art.thelib.ru/business/management/organizacionnie_faktori_konkurentnih_preimuschestv_firm.htm
12. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія /М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О.М. Ястремська. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 368 с.
13. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента /Д. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу ; [пер. с англ.]. – Х.: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
14. Tuning Educational Structures in Europe [Electronic resource]. – Access mode : <http://www/let.rug.nl/TuningProjekt/index.htm>; – uning.unideusto.org/tuningeu.
15. Шишов С. Е. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость? / С. Е. Шишов, И. Г. Агапов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 2. – С. 58-62.
16. Бондар С. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів / С. Бондар // Біологія і хімія в школі. – 2003. – № 2. – С. 8-9.
17. Байденко В.И. Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате (дискуссионный вариант): Материалы ко второму заседанию методологического семинара. – М.: Издательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004. – 19с. [Электронный ресурс]. – http://www.rc.edu.ru/rc/bologna/works/baidenko_ll_sod.pdf
18. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России [Текст]: /А.В. Громов, А.Д. Белявский, М.И. Кныш и др.] ; под ред. М.И. Кныша. – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
19. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей эконом. и бизнес-дисциплин / А.П. Посадский. – М.: Гос. ун-т – Высшая школа математики; Высшая школа экономики, 1999. – 240 с.
20. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций [Текст]: учебник /А.О.Блинов, Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с. – (Серия «Высшее образование»).
21. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації /Пер. з англ.. під ред. В.И. Данілова - Данільяна. - м.: Прогрес, 1985. - 328с.
22. Вербя В.А. Становлення управлінського консультування як наукової дисципліни / В.А. Вербя // Стратегія економічного розвитку: Зб наук. праць. –2007. – Вип. 20 – 21. – С. 22 – 28.