

О. С. Марченко

**КОНСАЛТИНГОВІ РЕСУРСИ
НАЦІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ**
Економіко-теоретичний аналіз

Монографія

Харків
«Право»
2008

УДК 330.1:330.341.1
ББК 65.9 (4 УКР)2
М30

Рекомендовано до друку вченою радою
Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого
(Протокол № 7 від 26 березня 2008 року)

Рецензенти:

Г. В. Задорожний, доктор економічних наук, професор
Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна;

М. М. Кім, доктор економічних наук, професор Харків-
ського національного університету ім. В. Н. Каразіна;

В. П. Решетило, доктор економічних наук, професор, за-
відувачка кафедри економічної теорії Харківської національної
академії міського господарства;

В. М. Лісовицький, кандидат економічних наук, професор
Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Марченко О. С.

М 30 Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-
теоретичний аналіз: Монографія. – Х.: Право, 2008. – 280 с.

ISBN 978-966-458-063-9

Розглянуто сутність та функції консалтингових ресурсів у національних інноваційних системах, доведено необхідність їх всебічного використання як інтелектуального чинника інноваційного розвитку економіки. Проаналізовано структуру консалтингового сектору та ринку консалтингових послуг, з'ясовано особливості економіко-організаційного механізму консалтингової фірми як продуцента і постачальника консалтингових ресурсів. Обґрунтовано особливості та протиріччя використання консалтингових ресурсів на сучасному етапі формування національної інноваційної системи України.

Розрахована на науковців, викладачів, фахових консультантів, студентів.

ББК 65.9 (4 УКР)2

ISBN 978-966-458-063-9

© Марченко О. С., 2008

© «Право», 2008

Зміст

ВСТУП	5
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ РЕСУРСІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	8
1.1. Консалтинг і перехід до інноваційного типу економічного розвитку	9
1.2. Економічний зміст консалтингових ресурсів	26
1.3. Консалтингова послуга як форма консалтингових ресурсів	52
Розділ II. ІННОВАЦІЙНА СУТНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВИХ РЕСУРСІВ	69
2.1. Потенціал інноваційного розвитку економіки і консалтингові ресурси	69
2.2. Функції консалтингових ресурсів у національних інноваційних системах	85
Розділ III. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	107
3.1. Теоретичні засади структуризації консалтингового сектору економіки	107
3.2. Ринок консалтингових послуг: сутність, структура	123
3.3. Трансакційні витрати і поведінка суб'єктів ринку консалтингових послуг	141
Розділ IV. КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ	160
4.1. Економіко-організаційні особливості консалтингової фірми	160
4.2. Інтелектуальні ресурси і інтелектуальний капітал консалтингової фірми: структура, чинники ефективності	174
4.3. Витрати й доходи консалтингової фірми. Ціноутворення на консалтингові послуги	199

Розділ V. ОСОБЛИВОСТІ Й ПРОТИРІЧЧЯ ВИКОРИСТАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ РЕСУРСІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	219
ВИСНОВКИ	245
ПРИМІТКИ	251
До вступу.....	251
До розділу I.....	251
До розділу II.....	260
До розділу III	266
До розділу IV	272
До розділу V.....	278

ВСТУП

Знання й інформація в умовах формування засад інформаційної економіки перетворюються на головні ресурси соціально-економічного розвитку. Створення ефективної системи їх продукування й передачі господарюючим суб'єктам – найважливіша умова переходу до інноваційного типу економічного зростання. Роль консалтингу у сфері економіки й управління у створенні і розвитку сучасної технології поширення знань, адекватній вимогам економіки сьогодення, полягає у тому, що консалтингове обслуговування бізнесу, по-перше, належить до спеціальних каналів передавання знань, доповнюючи при цьому загальні (система освіти, засоби масової інформації тощо). По-друге, воно виступає елементом і чинником формування ринкової моделі взаємозв'язку науки й виробництва; по-третє, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій та їх трансформацію в інновації.

Консалтинг служить найважливішим чинником інтелектуалізації бізнесу, підвищення його інновативності й інноваційної активності. Його значущість як продуцента і постачальника суб'єктам підприємницької діяльності консалтингових ресурсів визнано господарською практикою: «найкрупніші промислові корпорації і фінансові інститути світу, яких навряд чи можна докорити у відсутності здорового глузду або у надмірному марнотратстві, зараз щорічно виділяють десятки мільярдів доларів на послуги зовнішніх консультантів з управління» [1, с. 3].

Консалтинг у сфері економіки й управління є міждисциплінарним об'єктом дослідження. Проблеми консалтингового обслуговування господарюючих суб'єктів аналізуються фахівцями в галузі теоретичної й прикладної економіки, соціології, менеджменту, психології, професійного консультування.

Перші досить плідні спроби наукового узагальнення досвіду консалтингової діяльності, осмислення її видів, прийомів і методів нале-

жать до 70–80-х років XX ст. Особливо слід зазначити роботи того періоду зарубіжних авторів – К. Гастона, Б. Карлофа, М. Перлакі і вчених, які працювали в СРСР, – А. Лейманна, А. Пригожина, Р. Юксьярова, М. Хабабука та ін. У той період основні зусилля дослідників консалтингу були спрямовані на розробку принципів і методів консультування з питань економіки й управління.

У даний час різним аспектам консалтингової діяльності присвячено значну кількість наукових робіт зарубіжних та українських авторів, у дослідженнях яких відповідно до їх тематики можна умовно вирізнити декілька основних напрямків.

До першого треба віднести роботи, присвячені узагальненню, систематизації й популяризації накопиченого практичного досвіду у сфері консалтингу. Це насамперед праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних консультантів з питань економіки й управління, як-то: Е. Бенг, С. Бісвас, П. Блок, І. Боброва, Р. Галферт, В. Гончарук, Ч. Грин, Р. Джентл, М. Зільберман, В. Зимін, М. Коуп, Ю. Красовський, Ф. Кросман, Карен Лі, Д. Майстер, Ю. Мороз, А. Ольшевський, Д. Твітчелл, С. Шиффман та ін.

Другий напрямок представлено роботами, метою яких є навчання методам і прийомам консалтингу, принципам використання послуг професіональних консультантів у підприємницькій діяльності. Їх авторами є В. Альошнікова, О. Блинов, Г. Бутирін, В. Верба, Е. Добренькова, В. Коростельов, Ю. Лапигін, Т. Решетняк, А. Тищенко, С. Фомішин, Ю. Чернов та ін. Варто підкреслити, що узагальнення, популяризація й навчання консалтинговій діяльності тісно взаємозалежні, оскільки оволодіння консалтинговими технологіями й методиками базується на вивченні практичного досвіду професіональних консультантів.

Третім напрямком дослідження консалтингу, що, з нашого погляду, тільки формується, є теоретичний аналіз загальних тенденцій, властивих консалтинговій діяльності, в умовах економічної глобалізації, інформатизації й соціалізації економіки, формування економіки знань та особливостей її становлення й розвитку в умовах трансформаційної економіки. Це праці вітчизняних і зарубіжних авторів: О. Березного, Л. Довганя, О. Гудими, М. Книша, Е. Уткіна та ін.

Варто зазначити, що тематичний поділ напрямків сучасних досліджень консалтингу, який пропонується, є досить умовним, тому що, більшість робіт містять як окремі теоретичні положення, так і практичний досвід та навчальні матеріали. Однак, сьогодні, науковим, навчальним, прикладним видам літератури з проблем консалтингу як

вітчизняній, так і зарубіжній, властиві певна фрагментарність, перевага практичного й навчального напрямків, брак єдності в розумінні найважливіших аспектів змісту консалтингової діяльності, ролі консалтингу в сучасному інноваційному процесі. Усе це дає підставу вести мову про те, що цілісна наукова концепція консалтингу у сфері економіки й управління, як методологічне підґрунтя теоретичного узагальнення консалтингової практики, перебуває тільки на початковій стадії свого формування.

Для економічної науки консалтинг у царині економіки й управління ще не став об'єктом всебічного теоретичного аналізу, що значною мірою ускладнює наукові пошуки в дослідженні проблем ринкової економічної трансформації на етапі переходу до інноваційного типу економічного розвитку, формування національних інноваційних систем, закономірностей становлення й розвитку економіки знань, сектор консалтингових послуг якої є одним з найважливіших.

Зростання ролі консалтингових ресурсів в підвищенні ефективності й конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів в умовах становлення інноваційного типу економічного розвитку, особливості і протиріччя розвитку консалтингу в Україні актуалізують наукові розробки у цій сфері. Потреба всебічного дослідження економічних відносин, пов'язаних з продукуванням, обміном і впровадженням в господарську практику специфічних знань і інформації, що складають зміст консалтингових ресурсів, глибоко усвідомлюється науковцями і практиками консалтингу.

Вищевикладене і обумовило вибір теми монографічної наукової роботи, метою якої є теоретичне обґрунтування економічного змісту консалтингових ресурсів, їх місця і ролі в національних інноваційних системах в умовах переходу до інноваційного типу розвитку економіки.

Авторка висловлює подяку науковому консультантові – д-ру екон. наук, проф. кафедри економічної теорії й економічних методів управління Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна Тютюнниковій С. М., завідувачу цієї кафедри, д-ру екон. наук, проф. Гриценко А. А., рецензентам: д-ру екон. наук, проф. Задорожному Г. В., д-ру екон. наук, проф. Кіму М. М., д-ру екон. наук, проф. Решетило В. П., канд. екон. наук, проф. Лісовицькому В. М. Авторка також щиро вдячна керівництву Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого, колективу кафедри економічної теорії, її завідувачці – д-ру екон. наук, проф. Шевченко Л. С. за підтримку, розуміння і сприяння в роботі над цим дослідженням.

Розділ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ РЕСУРСІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Перехід до інноваційного типу економічного розвитку є найважливішим напрямком та підґрунтям соціально-економічних перетворень в умовах як сучасної ринкової економіки, так і трансформаційної економіки інверсійного типу.

У країнах з розвиненою ринковою економікою на етапі формування постіндустріального (інформаційного) суспільства інновації перетворилися на домінуючий чинник економічного зростання, інноваційна діяльність – на базову умову суспільного розвитку, а інноваційна сфера економіки – на пріоритетний об'єкт національної економічної політики.

Для України, економіці якої характерна значна питома вага індустріального технологічного укладу, інноваційний розвиток є тим важелем, ефективне використання якого в умовах світу, що глобалізується, забезпечить органічне включення в систему світогосподарських відносин 3-го тисячоріччя. На думку В. П. Семиноженка, «вихід з пострадянського перехідного періоду 90-х, що збігся з прискоренням світових глобалізаційних процесів і більш активною грою основних гравців на світових геоekonomічних і геополітичних ділянках, об'єктивно перетворює інноваційну політику на тільки один можливий стрижень національного проекту України в XXI столітті» [1, с. 58. Див. 2; 3].

В умовах переходу до інноваційного типу розвитку економіки істотно зростає і стає пріоритетною роль знань та інформації як найважливіших ресурсів виробництва. «Інформація і знання – пише В. Л. Іно-

земцев, – що розуміються не як субстанція, втілена у виробничих процесах або засобах виробництва, а вже як безпосередня продуктивна сила, стає найважливішим чинником сучасного господарства» [4, с. 131].

Консалтинг у сфері економіки й управління, що забезпечує суб'єктів інноваційної діяльності специфічними знаннями й інформацією, має значні інноваційні можливості, ефективна реалізація яких виступає одним з чинників економічного зростання при переході до інноваційного типу економічного розвитку й в умовах сформованої інноваційної економіки. На нашу думку, знання й інформація, що передаються господарюючим суб'єктам у процесі консалтингового обслуговування, виступають ресурсами сучасного бізнесу – консалтинговими ресурсами, теоретичне дослідження яких як економічної категорії безпосередньо пов'язано з наступним: по-перше, обґрунтуванням змісту низки взаємозалежних понять, що перебувають у різному ступені наближення до їх сутності – консалтинг, консалтинговий цикл і продукт, консалтингова послуга; по-друге, оскільки знання й інформація становлять зміст інтелектуальних та інформаційних ресурсів економіки, найважливішим напрямком дослідження консалтингових ресурсів на сутнісному рівні є виявлення їх загальних рис та особливостей порівняно із зазначеними ресурсами.

Завданням даного розділу роботи є обґрунтування економічного змісту консалтингових ресурсів інноваційного розвитку економіки, рівні теоретичного дослідження яких як економічної категорії відбиті на рис. 1.1.

Методологічне підґрунтя дослідження становлять неокласичні теорії, що розкривають економічну природу ресурсів, продуктів, послуг, підприємництва, а також неоінституціональні теорії прав власності, трансакційних витрат.

1.1. Консалтинг і перехід до інноваційного типу економічного розвитку

Вихідним завданням теоретичного дослідження економічної природи консалтингових ресурсів інноваційного розвитку економіки є термінологічна ідентифікація і визначення змісту категорії «консалтинг у сфері економіки й управління». Як вбачається, поняття «управлінський консалтинг», «бізнес-консалтинг» [5, с. 56; 6, с. 241; 7, с. 35], які широко використовуються сьогодні, вказують на основних споживачів консалтингових послуг – менеджмент підприємств і бізнес, але не зовсім адекватно відбивають сферу консалтингової діяльності.



Рис. 1.1. Рівні дослідження консалтингових ресурсів як економічної категорії

У даний час відокремлений індивідуальний економічний агент ринку – фірма, що виступає власником і керівником своїх техніко-організаційних одиниць – підприємств [8, с. 163], є основним споживачем консалтингових послуг¹, активно діє на ринку консалтингу, набуваючи у формі професійних послуг незалежних консультантів знання й інформацію, що необхідні для управління бізнесом з метою підвищення його конкурентоспроможності, адаптивної й аллокаційної ефективності. Проблеми функціонування фірми як цілісної соціо-технічної й соціо-економічної системи є не тільки суто управлінськими, а й еко-

¹ Важливо зауважити: у зв'язку з тим, що у законодавстві України й господарській практиці застосовується термін «підприємство», а у правовому обігу діє розширена трактовка змісту цього поняття, яка охоплює риси, притаманні фірмі (наприклад, у Господарському Кодексі України підприємство визначено як самостійний суб'єкт господарювання, який має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки у банківських установах та ін., тобто як фірма [9]), у подальшому терміни «фірма» і «підприємство» (комерційне) використовуватимуться як синоніми.

номічними, фінансовими, технічними, соціальними, психологічними тощо. У цілому ж це проблеми ефективного функціонування господарюючих суб'єктів в умовах сучасної економіки, тому консалтингове обслуговування бізнесу за своїм змістом і спрямованістю є економічним, подібно тому, як в інших сферах життєдіяльності суспільства існують політичний, психологічний, медичний консалтинг.

З нашої точки зору, поняття «економічний консалтинг» є точнішим порівняно з поняттями «управлінський консалтинг» і «бізнес-консалтинг», бо перше відбиває весь спектр проблем, пов'язаних з економічною поведінкою господарюючих суб'єктів в умовах ринкової системи, професійна допомога у розв'язанні яких і становить зміст консалтингової діяльності.

Наявні в сучасній науковій і прикладній літературі різні інтерпретації категорії «економічний консалтинг» можна об'єднати в декілька груп залежно від авторського підходу до обґрунтування його змісту.

До першої належить трактування економічного консалтингу на підставі предметного підходу як сукупності ділових послуг (бізнес-послуг), що надаються професіональними консультантами суб'єктам підприємницької діяльності. Це аудит, бухгалтерське, інвестиційне і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама й відносини із громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями.

Ю. Веретеннікова, директор JVI Manadgement Consulting, пише: «У світовій практиці до категорії «послуги професіональних консультантів» прийнято відносити: аудит і бухгалтерське обслуговування, розробку й впровадження інформаційних технологій та ПО, юридичне обслуговування, інвестиційний супровід, надання комерційної інформації і проведення досліджень, управлінське консультування, рекламу та зв'язки із громадськістю, рекрутинг і хед-хантинг, тренінг, інжиніринг і дизайн» [10, с. 35]. Е. Уткін вважає, що до консалтингу належать усі професійні послуги, сторонні для підприємства-замовника [11, с. 9–10]. І. Боброва, В. Зимін, характеризуючи консалтинг, використовують термін «консалтингові бізнес-послуги» [12]. Причому, деякі вчені не розділяють послуги на ділові і професійні. Так, по визначенню В. Є. Николайчука, «ділові (професійні) послуги – це послуги, що надаються підприємствам, організаціям, установам та іншим господарсько-управлінським структурам, а також окремим фізичним особам, що сприяє успішній професійній діяльності або одержанню прибутку» [13, с. 11].

Прикладом підходу до визначення консалтингу як сукупності ділових (професійних) послуг може бути Положення про порядок організації і проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних і послуг з оцінювання) послуг, затверджене наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15 липня 1999 р. Відповідно до цього Положення предметом генеральної угоди про співробітництво по виконанню консалтингових послуг є проведення аудиторських перевірок, експертної оцінки державних корпоративних прав, консультаційні послуги з юридичних питань, розробка програм фінансово-економічного й технічного розвитку господарчих товариств, інформаційні послуги з питань, що стосуються компетенції Національного агентства і виконавця, опрацювання завдань та умов передачі на конкурсних умовах функцій по управлінню державними корпоративними правами уповноваженим особам й ін. Як бачимо, у контексті даного документа, консалтинг являє собою сукупність різних ділових послуг [14].

Відповідно до предметного підходу в низці джерел консалтинг отожднюється з особливим видом ділових послуг – управлінським консультуванням [15, с. 9; 16; 17, с. 9, 13]. Щоб дійти такого висновку, досить порівняти наступні дефініції управлінського консультування й консалтингу. Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки й управління визначає управлінське консультування як надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи окреслення й оцінку проблем та (або) можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [18, с. 15]. У навчальному посібнику «Агромакетинг и консалтинг» уже не управлінське консультування, а сам консалтинг тлумачиться як професійне сприяння, що надається фахівцями з управління керівникам та управлінському персоналу різних підприємств та організацій у розв'язанні проблем їх функціонування й розвитку, у формі рекомендацій і спільно вироблених рішень [19].

Важливо підкреслити, що в даний час багато науковців так чи інакше використовують поняття «консалтинг» й «управлінське консультування» як синоніми. Більше того, деякі з них зміст управлінського консультування трактують як комплекс ділових послуг. Наприклад, у книзі А. Блінова, Г. Бутиріна, Є. Добренькової «Управленческий консалтинг корпоративных организаций» до послуг управлінського консультування віднесено послуги по підготовці й перепідготовці

персоналу, юридичне консультування, рекрутингові, проектно-інвестиційні, інжинірингові й реінжинірингові послуги, послуги з антикризового управління, бухгалтерське обслуговування, інформаційне забезпечення, зовнішній фінансовий аудит [20, с. 14]. Інакше кажучи, тут розуміється управлінське консультування не як окремий вид ділових послуг, а як їх сукупність.

До другої групи формулювань економічного консалтингу належать трактування його змісту на підставі процесного підходу: консалтинг – це процес консультування, якому властиві певні прийоми, методи, цілі й завдання. Так, в україно-російському економічному тлумачному словнику консалтинг визначено як діяльність по консультуванню широкого кола питань економічного напрямку підприємств, фірм та організацій. Консалтингові фірми надають послуги з досліджень та прогнозувань ринку (товарів, послуг, ліцензій тощо); з цін; з оцінки торговельно-політичних умов; із розробок техніко-економічних обґрунтувань різних об'єктів; із проведення комплексу маркетингових досліджень; із розробки експортної стратегії тощо [21, с. 159].

У контексті процесного підходу простежується ототожнення деякими вченими консалтингу й консультування. Наприклад, В. Коростильов консультування тлумачить як навчання й допомога порадами, а консалтинг – як допомогу в розв'язанні проблем замовника [22, с. 6]. В. Альошнікова, визначаючи консультаційну діяльність як сукупність ділових послуг, пише: «Консультування – діяльність, що здійснюється професійними консультантами і спрямовується на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їх функціонування й розвитку» [23, с. 12]. В. Верба й Т. Решетняк щодо консалтингової діяльності, вказують: «... Економічне консультування може стосуватися як локальних чисто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес)» [24, с. 7]. Як вбачається, у наведених дефініціях досить складно знайти суттєві розбіжності між консультуванням і консалтингом.

До третьої групи трактувань економічного консалтингу можна віднести його тлумачення на підставі змістовного підходу: консалтинг – особливий вид наукової або наукововпроваджувальної діяльності. «Консалтинг – це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних й одержання нових знань, перевірки наукових гіпотез,

установлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проєктів для успішного розвитку організації» [25, с. 9]. Автори монографії «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России», характеризуючи консалтинг, зазначають: «...У нашій країні раніше це називалося «впровадженням науки у виробництво» [26, с. 15].

Загальним для всіх розглянутих груп є вказівка на підприємницьку природу консалтингу як одну із сутнісних характеристик консалтингової діяльності [27, с. 15,16; 28]. Як зазначають автори монографії «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России», «у підприємницькому характері надання інтелектуальних послуг у галузі економіки й управління полягає принципова відмінність консалтингу від наукововпроваджувальної діяльності, що існувала в умовах директивного планування. Якщо консалтинг регулюється законами ринку, то науково-впроваджувальна діяльність у централізованій економіці ґрунтувалася на примушуванні й адмініструванні» [29, с. 17].

Багато вчених розділяють професійне консультування на внутрішнє (внутрішньофірмове) і зовнішнє, трактуючи останнє як підприємницьку діяльність незалежних консультантів [див.: 30, с. 24–28; 31, с. 21–23].

Проведений аналіз дефініцій, запропонованих теоретиками і практиками консалтингу, дає підставу для виокремлення його основних сутнісних характеристик.

Отже, економічний консалтинг – це:

- 1) сукупність ділових (професійних) послуг з економіки й управління;
- 2) професійне консультування;
- 3) науково-впроваджувальна діяльність на ринкових засадах;
- 4) підприємницька діяльність.

Узагальнюючи розглянуті риси економічного консалтингу, треба, з нашого погляду, розмежувати його зміст у широкому й вузькому розумінні [32]. У першому випадку переважаючим є предметний підхід до характеристики консалтингової діяльності (це сукупність ділових (професійних) послуг з економіки й управління), у другому – процесно-змістовний, що відбиває особливості консалтингу як процесу консультування, спрямованого на підвищення ефективності бізнесу на підставі впровадження досягнень науки в господарську практику. Звичайно, теоретичний аналіз економічного консалтингу повинен сполучати обидва (предметний і процесно-змістовний) підходи до визначення його змісту.

Що стосується предметного підходу, то *економічний консалтинг у широкому розумінні – це підприємницька діяльність професіональних консультантів з надання господарюючим суб'єктам ділових послуг з економіки й управління, які включають: аудит, бухгалтерське і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділову інформацію, рекламу й відносини з громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями, інвестиційний супровід та ін.* Трактування економічного консалтингу в такому розумінні дає підставу для оперування категоріями «ділові послуги» і «консалтингові послуги» як синонімами.

На базі процесно-змістовного підходу до визначення економічного консалтингу варто вирізнити два основних типи консалтингових (ділових) послуг¹, що становлять його зміст у широкому розумінні:

а) *консалтингові послуги-функції* – це виконання консультантами певних професіональних функцій і робіт фахівців у сфері економіки й управління за замовленням клієнтів. Приміром, юридичні фірми займаються реєстрацією й ліквідацією фірм, представляють інтереси клієнтів у господарському суді тощо; фірми аудиторські надають послуги по постановці або відновленню бухгалтерського обліку, аналізу фінансового стану підприємства та ін.;

б) *консалтингові послуги консультативного типу* становлять собою ділові послуги з економіки й управління у формі професіональних порад консультантів, їх рекомендацій, проектів, що сприяють розв'язанню проблем клієнтів, пов'язаних з ведінням бізнесу.

Як зазначено в монографії «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России», частина ділових послуг припускає надання порад і рекомендацій (консультування), інші ж професійні послуги – це виконання зовнішніми фахівцями певних функцій менеджменту замість штатних менеджерів і фахівців підприємства [33, с. 12]. Наприклад, типами такої ділової послуги, як інжиніринг, є: (а) інжиніринг консультативний (консалтингові послуги консультативного типу), і (б) технологічний і будівельний інжиніринг, тобто надання замовникові технологій, поставка устаткування, техніки та ін. (ділові послуги-функції) [34, с. 202, 203]. Критеріями вирізнення цих типів консалтингових послуг є їх зміст і результат, отриманий клієнтом від звернення до професіональних консультантів. Характеристику типів консалтингових послуг відповідно до зазначених критеріїв наведено в таблиці 1.1.

¹Дослідженню економічної природи консалтингових послуг присвячено підрозділ 1.3.

Таблиця 1.1

Типи консалтингових послуг

Критерії визначення типів консалтингових послуг	Консалтингові послуги-функції	Консалтингові послуги консультативного типу
Зміст консалтингової послуги	Професійні функції, види діяльності, роботи економіста, бухгалтера, юриста, менеджера та ін.	Професійні поради, рекомендації, проекти з проблем бізнесу клієнтів
Результат консалтингового обслуговування	Виконання певного обсягу робіт, необхідних клієнтам (підготовка бізнес-плану, постановка бухгалтерського обліку, ведіння судових справ, підбір персоналу та ін.)	Отримана клієнтом професійна допомога в розв'язанні проблем ведіння бізнесу.

Зміст консалтингових послуг-функцій і консалтингових послуг консультативного типу окремих видів консалтингової діяльності у сфері економіки й управління наводиться в таблиці 1.2.

Як видно з цієї таблиці, складниками різних видів консалтингових послуг є послуги-функції й послуги консультативного типу. Винятком тут є управлінське консультування, що надає послуги консультативного типу у формі усних і письмових порад, консультацій, рекомендацій, консультаційних проектів тощо.

Таблиця 1.2

Послуги-функції й послуги консультативного типу економічного консалтингу

Види консалтингових послуг	Нормативні акти	Послуги-функції	Послуги консультативного типу
1	2	3	4
Аудит	Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993р., ст. 3	Аудиторські перевірки	Експертизи, консультації з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності й інших видів економіко-правового забезпечення підприємницької діяльності фізичних та юридичних осіб

1	2	3	4
Діяльність з оцінювання майна	Закон України «Про оцінку майна, майнових комплексів і професійну діяльність з оцінювання в Україні», від 12.07.2001р., ст. 4	Практична діяльність з оцінки майна	Надання консультацій з оцінки майна
Професійна діяльність на ринку цінних паперів	Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996р., ст. 1	Діяльність з перерозподілу фінансових ресурсів за допомогою цінних паперів	Діяльність з інформаційного, консультативного та іншого обслуговування випуску й обігу цінних паперів
Посередництво з працевлаштування на роботу за кордоном	Наказ Держ. Комітету України з питань регуляторної політики й підприємництва, М-ва праці й соціальної політики України від 19.12.2001р. «Ліцензійні умови проведення господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні на роботу за кордоном»	Надання послуг з пошуку робіт відповідно до заявок роботодавців щодо незайнятих робочих місць	Надання інформаційно-консультаційних послуг щодо можливостей працевлаштування, умов і розмірів оплати праці, найменування й місцезнаходження роботодавців

Такий поділ консалтингових послуг служить підставою для визначення змісту економічного консалтингу у вузькому розумінні як підприємницької діяльності професіональних консультантів з надання господарюючим суб'єктам консалтингових (ділових) послуг консультативного типу.

Слід розрізняти консалтинг як діяльність з надання ділових (професійних) послуг консультативного типу й консультування. По-перше, консультування – це форма надання консалтингових послуг. Формування галузі економічного консалтингу можна уявити як процес, що включає, з одного боку, становлення й виокремлення професійного консультування з питань управління бізнесом – управлінського консультування як окремої ділової послуги, з другого боку – як розвиток, а потім уже організаційне виокремлення консультаційного напрямку діяльності фірм, що надають аудиторські, бухгалтерські, юридичні, інженерні та інші ділові послуги. Наприклад, зараз практично всі ком-

панії «великої четвірки» аудиторських фірм виділили консалтинг в окремі бренди [35]. По-друге, консультування стосовно фірми може бути внутрішнім (внутрішньофірмовим) і зовнішнім. Внутрішнє здійснюють співробітники й консультаційні служби фірми. Ознаками зовнішнього консультування є незалежність, організаційно-економічна і юридична відокремленість консультанта від фірми-клієнта, здійснення консультаційного обслуговування на комерційних засадах. Економічний консалтинг, як підприємницька діяльність у сфері надання ділових послуг бізнесу, є формою саме зовнішнього консультування.

Головне завдання (призначення) економічного консалтингу – це забезпечення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу за допомогою впровадження досягнень науки, знань та інформації у підприємницьку практику на підставі ринкових відносин [36]. Ще на початку ХХ ст. один з перших професіональних консультантів Г. Емерсон в роботі «Дванадцять принципів производительности» підкреслював, що гігантський прогрес у виробництві виявився можливим лише завдяки компетентним порадам, тому принцип компетентної консультації заслуговує включення його в число дванадцяти принципів продуктивності. Причому, компетентна консультація повинна зверху до низу пронизувати будь-яке підприємство ... й бути підґрунтям застосування інших одинадцяти [37, с. 38].

Узагальнюючи змістовні характеристики консалтингової діяльності, економічний консалтинг необхідно визначити як підприємницьку діяльність професіональних консультантів з надання економічним суб'єктам консалтингових (ділових) послуг консультативного типу з метою підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу на підставі впровадження досягнень науки, знань і новаторського досвіду в господарську практику.

Призначення консалтингу як чинника підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу знаходить свій прояв у його функціях. Поняття функції (обов'язок, коло діяльності [38, с. 498]) використовується багатьма науками, має різне тлумачення залежно від їх предмета й завдань. Економічна наука використовує цю категорію, по-перше, для пояснення залежності, співвідношення між перемінними величинами, по-друге, для характеристики змісту економічної ролі (призначення) окремих господарюючих суб'єктів, організацій і інститутів, включаючи основні напрямки й завдання її реалізації.

Функціями консалтингу є основні напрямки реалізації його призначення (ролі) у підвищенні ефективності й конкурентоспроможності

бізнесу. Система функцій консалтингу включає: (а) основні функції, безпосередньо пов'язані з реалізацією його призначення (ресурсораціоналізуюча, інноваційна, трансакційна й регулююча); і (б) *доповнюючі*, що супроводжують основні, сприяють їх найповнішій реалізації (інформаційна й навчальна).

Змістом ресурсораціоналізуючої функції консалтингу є: а) знання й інформація, що передаються клієнтам у процесі консалтингового обслуговування, виступають найважливішими чинниками досягнення ними певних економічних результатів: підвищення обсягу виробництва, збільшення прибутку, досягнення вищого рівня конкурентоспроможності, створення нової вартості, освоєння нової продукції та ін.; б) сприяння в процесі реалізації цієї функції раціоналізації бізнес-процесів на підставі оптимізації комбінації й використання ресурсів господарюючих суб'єктів; в) використання послуг професіональних консультантів дозволяє підвищити ефективність управління фірмою, досягти позитивного синергичного ефекту від діяльності її персоналу управлінського й персоналу в цілому. Важливо підкреслити, що зараз зростання кваліфікації управлінців служить найважливішим фактором підвищення віддачі від масштабу, а можливість залучати незалежних консультантів є одним з показників конкурентних переваг господарюючих суб'єктів. Таким чином, *змістом ресурсораціоналізуючої функції економічного консалтингу* є професійне консультатійне сприяння раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації комбінації і використання ресурсів фірми, підвищенню ефективності управління на підставі забезпечення бізнесу специфічними знаннями й інформацією.

Як особливий вид науково-впроваджувальної діяльності в умовах ринкової системи, економічний консалтинг виконує *інноваційну функцію*, що полягає в сприянні (а) прискоренню впровадження нових знань і досвіду в господарську практику, (б) залученню інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот, (в) здійсненню системного інноваційного процесу ринкового типу, (г) розвитку інноваційної діяльності та підвищенню інноваційної активності бізнесу¹. Як справедливо підкреслює Л. Демидова, сектор ділових і професійних послуг служить одним з головних каналів поширення й освоєння наукових знань, технологічних, організаційних, управлінських та інших інновацій, передового досвіду [39, с. 48]. У змісті інноваційної функції консалтингу можливо вирізнити наступні основні напрямки діяльності

¹ Інноваційна сутність економічного консалтингу аналізується у II розділі монографії.

консалтингових фірм і незалежних консультантів, як-то: (а) продукування організаційно-управлінських новацій, (б) комерціалізація наукових продуктів-новацій, (в) трансфер новацій – передавання на комерційних засадах наукових продуктів підприємницьким структурам виробничої сфери економіки, (г) сприяння впровадженню новацій, рутинізації й дифузії нововведень, (д) стимулювання інноваційної діяльності, (е) сприяння інтеграції наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки й ринку, (є) інформаційне забезпечення й консультаційна підтримка суб'єктів інноваційної діяльності.

Як основну функцію економічного консалтингу необхідно назвати також діяльність професіональних консультантів, спрямовану на забезпечення ефективних угод на ринку – *трансакційну функцію*, зростання значення якої зумовлено низкою чинників.

По-перше, економічний консалтинг є найважливішим складником ринкової інфраструктури як сукупності елементів, що забезпечують і регулюють безперебійне багаторівневе функціонування господарських взаємозв'язків, взаємодію суб'єктів ринкової економіки й рух товарно-грошових потоків [40, с. 258]. В умовах сьогодення ефективна ринкова діяльність господарюючих суб'єктів немислима без послуг професіональних консультантів. Так, за даними New York Times, 45 % компаній у розвинених країнах користуються послугами консультантів регулярно, близько 75 % – періодично [41]. Діяльність на ринку цінних паперів передбачає використання послуг інвестиційного консалтингу [42], на ринку праці – рекрутинга, на інформаційному – послуг IT-консалтингу, на ринку нерухомості – консалтингу з оцінювання, на ринку інновацій – консалтингу інноваційного тощо. Послуги ж юридичного консалтингу, бухгалтерського обслуговування, зв'язків з громадськістю та інші необхідні для забезпечення угод на будь-якому ринку.

По-друге, економічний консалтинг є структурним елементом трансакційного сектору сучасної економіки, який, за визначенням С. І. Архієреєва, становить собою особливий інституціональний сектор економіки, що забезпечує здійснення трансакцій, тобто обмін прав власності [43, с. 4]. Найважливішим завданням консалтингу як структурного елемента трансакційного сектору економіки є обслуговування трансакцій, учасникам яких необхідна професійна допомога юристів, маркетологів, фахівців з підбору персоналу – на ринку праці; консультантів у сфері інноваційної діяльності – на ринку інновацій та ін.

По-третє, відповідно до інституціональної теорії економічна діяльність господарюючих суб'єктів в умовах недосконалості інформації

пов'язана зі значними витратами ринкової координації. Важливо підкреслити, що в даний час економічні суб'єкти діють в умовах не тільки асиметричного розподілу інформації між учасниками угод, а й надлишку останньої, оскільки в інформаційному суспільстві економічна діяльність, заснована на обмеженості ресурсів, поступається місцем тій, що має достаток як інформації, так й способів її передавання [44, с. 73–74]. Надлишок інформації, як і асиметричний її розподіл, обумовлює зростання витрат її відбору, експертизи, з'ясування відповідності отриманих даних завданням бізнесу, виступає чинником збільшення трансакційних витрат у сучасний період. Оскільки ринкова ціна перестає бути єдиним і достатнім джерелом інформації для господарюючих суб'єктів, поряд із ціновими сигналами, що визначають їх економічну поведінку, все значнішу роль починають відігравати нецінові сигнали [45, с. 297]. До них слід віднести знання й інформацію, що становлять зміст професіональних порад, рекомендацій, проектів консультантів тощо. Тому використання економічними суб'єктами послуг професіональних консультантів служить чинником подолання недосконалості інформації, сприяє зниженню трансакційних витрат.

Особливо яскраво роль економічного консалтингу в зниженні трансакційних витрат виявляється щодо трансакцій, об'єктом яких виступають інтелектуально-інформаційні ресурси. Сьогодні значно підвищуються витрати на укладання контрактів, контроль їх виконання, збільшуються вони і від недостатньої специфікації прав власності, пов'язаних з даними ресурсами. Це зумовлено не тільки кількісним зростанням трансакцій на ринках об'єктів інтелектуальної власності, інформації, інновацій внаслідок інформатизації економіки, підвищенням ролі знань та інформації у підприємницькій діяльності, але й з особливостями і труднощами встановлення прав власності на різні види інтелектуальних продуктів.

Досить значна роль економічного консалтингу і як чинника зниження трансакційних витрат суб'єктів ринку праці, особливо для такого його сегмента, як ринок інтелектуальних трудових послуг. Як справедливо вказує М. М. Кім, консультаційне обслуговування роботодавців і роботоотримувачів виступає найважливішим завданням розвитку ринку праці в Україні [46, с. 112]. Підбір працівників, особливо тих, які надають послуги інтелектуальної праці, вимагає від підприємців значних витрат на пошуки інформації, експертизу рівня підготовки працівника, відповідності його знань і досвіду технологічним й організаційним особливостям фірми. Зважаючи на це, Л. С. Шевчен-

ко економію трансакційних витрат визначає як одну з головних функцій посередників на ринку праці, діяльність яких: а) для роботодавців сприяє зниженню витрат, пов'язаних з підбором і відбором найманих працівників; б) для працівників – з пошуком бажаної роботи та проходженням процедур відбору [47, с. 56].

Звичайно, звертання до послуг консалтингових фірм пов'язано з певними витратами, у тому числі й трансакційними, як-то: пошук і вибір консультанта, укладання контракту, контроль його виконання. Д. Норт, оцінюючи розмір трансакційних витрат на ринку США, називає їх структурними елементами ті витрати, що пов'язані з обслуговуванням фахівцями – юристами, бухгалтерами та ін. [48, с. 41] Однак, оскільки в умовах інформаційної економіки діяльність з пошуку, відбору й аналізу необхідної інформації має бути професійної, господарюючі суб'єкти, які використовують консалтингові послуги, виграють в ефективності бізнесу та його конкурентоспроможності. «Безперечно одне – витрати на консультування є прибутковими інвестиціями в розвиток компанії» [49, с. 3].

Зниженню трансакційних витрат економічних суб'єктів сприяє формування довгострокових відносин з консалтинговою фірмою, яка виконує для них функції постійного експерта й постачальника інформації з різних проблем ведіння бізнесу, а також, аутсорсинг – повне або часткове передання професійним консультантам певних управлінських функцій (підбір кадрів, аналіз фінансових ринків, маркетингові дослідження та ін.).

Отже, трансакційна функція економічного консалтингу полягає в обслуговуванні угод з метою зниження трансакційних витрат їх учасників [50].

Економічний консалтинг здійснює *функцію регулюючу*, забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними знаннями й інформацією, що безпосередньо впливає на їх економічну поведінку, спрямовує її на оптимізацію використання ресурсів, підвищення інноваційної активності і зниження трансакційних витрат. Саме на цю функцію консалтингу вказує А. Альошнікова, коли підкреслює, що ділові послуги (*консалтингові* – додано автором О. М.) становлять собою види діяльності, що здійснюють макро- й мікроекономічне регулювання й підтримку оптимальних пропорцій економіки [51, с. 3].

Ефективна реалізація ресурсораціоналізуючої, інноваційної, трансакційної й регулюючої функцій консалтингу спирається на виконання *доповнюючих функцій – інформаційної й навчальної*, роль яких двоїста:

з одного боку, це окремі функції економічного консалтингу, з другого – необхідні елементи механізму реалізації його основних функцій.

Знання передаються разом з інформацією, тому, інформаційне забезпечення господарюючих суб'єктів – це невід'ємний елемент здійснення консалтингом його основних функцій. Оскільки надання інформаційних послуг¹ може бути особливим напрямком діяльності консалтингових фірм як своєрідних інформаційних агентств, що надають споживачеві доступ до інформації у формі консультацій [53, с. 8], то пошуки, відбір, обробку й передачу останньої економічним суб'єктам можна віднести до інформаційної функції консалтингу, що доповнює й супроводжує здійснення його основних функцій.

Навчальна функція економічного консалтингу як професійна діяльність консультантів, спрямована на сприяння засвоєнню підприємцями й менеджерами нових знань, досвіду й інформації, що передаються в процесі консультування, виступає важливим чинником ефективної реалізації його основних функцій. У той же час навчання у формі семінарів, курсів підвищення кваліфікації, тренінгів тощо може бути окремим напрямком діяльності консалтингових фірм.

Як бачимо, роль консалтингу в підвищенні ефективності й конкурентоспроможності бізнесу знаходить свій прояв у його основних функціях – ресурсораціоналізуючої, інноваційної, трансакційної, регулюючої, і доповнюючих – інформаційної й навчальної. Усі вони тісно взаємопов'язані, їх комплексна реалізація в процесі консалтингового обслуговування господарюючих суб'єктів сприяє досягненню якісно нового рівня ефективності, конкурентоспроможності й інновативності, інтелектуалізації підприємницької діяльності, підвищенню інноваційної активності підприємств.

Використання господарюючими суб'єктами професіональних порад, рекомендацій, проектів приносить не тільки певні економічні результати, а й впливає на соціальну сферу суспільного життя, тобто має соціально-економічні ефекти. До позитивних соціально-економічних ефектів економічного консалтингу слід віднести його активну й зростаючу роль у забезпеченні зайнятості населення. Розвиток консалтингової діяльності сприяє зростанню попиту на ринку праці, особливо, в такому його сегменті, як ринок послуг інтелектуальної праці. Причому, у США в секторі ділових і професійних послуг у 2000 р. було

¹ За визначенням Л. Г. Мельника, інформаційні послуги – це вид послуг, що базуються на відборі, обробці й передаванні інформації. Серед їх традиційних видів можна назвати послуги з освіти, медицини, мистецтва, культури, шоу-бізнеса, туризму, спорту, рекреації, архітектури, адвокатури, політики тощо [52, с. 249].

зайнято 18113 тис. осіб – 13,5 % чисельності зайнятих в економіці в цілому; в 2010 р. прогнозується збільшення числа зайнятих у зазначеному секторі до 20850 тис. осіб, що повинно скласти 14,4 % від чисельності зайнятих в економіці США [54].

Позитивним соціальним ефектом відзначається навчальна функція економічного консалтингу, реалізація якої, з одного боку, сприяє збільшенню джерел одержання додаткових спеціальних знань, з другого боку, безпосередньо впливає на розвиток системи освіти. Консалтинг, що навчає, варто розглядати, по-перше, як особливий структурний елемент сфери освіти, яка включає післядипломну освіту й підвищення кваліфікації, мета яких полягає в забезпеченні відповідності рівня професійної підготовки фахівців потребам економіки. Особливо важливим є використання навчальних можливостей консалтингу в Україні, оскільки така ланка національної системи освіти, як додаткове навчання фахівців, які мають базову освіту, ще не отримала того рівня розвитку, який відповідав би вимогам економіки, заснованої на знаннях [55, с. 76]. По-друге, економічний консалтинг – це ще й навчання підприємців ефективним прийомом ведіння бізнесу, тому, його навчальна функція є важливою ланкою бізнес-освіти.

Особливо слід підкреслити *взаємозв'язок економічного консалтингу і вищої школи*: маючи консалтингові підрозділи, вона є активним суб'єктом ринку консалтингових послуг; види послуг і напрямки розвитку консалтингу, що навчає, у свою чергу, виступають для неї показниками рівня і структури реального попиту на освітні послуги. У даний час в Україні, як слушно зауважують Б. Данилішин і В. Куценко в статті «Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання», вищі навчальні заклади при формуванні спектра освітніх послуг спираються на громадську думку, стереотипи, що склалися в суспільстві, що призводить до незатребуваності окремих категорій фахівців [56, с. 76]. Як вбачається, належний розвиток їх консалтингової діяльності сприятиме точнішому прогнозуванню попиту на фахівців певної кваліфікації. На жаль, в Україні консалтинговий напрямок діяльності державних освітніх структур практично не розвивається, хоча надання консалтингових послуг є надзвичайно ефективним напрямком комерціалізації вищої школи, що до того ж сприяє підвищенню якості освітніх послуг, оскільки зближує сферу освіти з господарською практикою.

Важливим соціальним ефектом економічного консалтингу є його вплив на розвиток підприємницької культури й підвищення соціальної

відповідальності бізнесу. Впровадження в господарську практику знань прийомів й методів цивілізованого підприємництва, сприяє соціалізації бізнесу [57], формуванню в підприємців розуміння своєї соціальної ролі й відповідальності перед суспільством.

Значно підвищується у сучасний період роль економічного консалтингу як чинника інтернаціоналізації діяльності господарюючих суб'єктів, які використовують консалтингові послуги. Консалтинг сприяє ефективному включенню національного бізнесу в систему міжнародних економічних відносин, його адаптації до міжнародних правил і стандартів. У цьому, на нашу думку, полягає інтегруюча роль консалтингу в умовах економічної глобалізації.

Зростає вплив економічного консалтингу й у сфері політики. Як справедливо підкреслює О. Березний, за останні двадцять років вищі державні чиновники все активніше звертаються до послуг незалежних консультаційних компаній, тим самим як би транслюючи їх вплив на рівень державної економічної політики [58, с. 3].

Аналіз змісту, функцій і соціально-економічних ефектів економічного консалтингу дає підставу для наступних висновків:

1) на мікроекономічному рівні – використання господарюючими суб'єктами консалтингових послуг сприяє підвищенню ефективності й конкурентоспроможності бізнесу, зростанню його інновативності, служить чинником нагромадження й підвищення віддачі інтелектуального капіталу фірм;

2) на національному – консалтингові послуги є елементами інтелектуального потенціалу суспільства, активними чинниками економічного зростання, що базуються на знаннях та інноваціях;

3) на міжнародному – консалтинг виступає інтегруючим чинником національного бізнесу в систему світового господарства;

4) в соціальній сфері – ефекти консалтингу, пов'язані із забезпеченням зайнятості, розвитком ринку освітніх послуг, підвищенням культури й відповідальності бізнесу, дають підставу для його визначення як чинника соціального прогресу.

Переходу до інноваційного типу економічного розвитку характерно істотне зростання ролі економічного консалтингу в інноваційній діяльності. По-перше, він акумулює, систематизує й поставляє інноваторам необхідні їм специфічні знання й інформацію, сприяє комерціалізації наукових ідей і наукових продуктів, визнанню їх ринком, що є необхідною умовою впровадження науково-технічних досягнень у виробництво. По-друге, діючи на ринках об'єктів інтелектуальної власності, інновацій,

професійні консультанти виступають єднальною ланкою між наукою й господарською практикою, є своєрідним провідником до їх творців ринкових сигналів про попит на науково-технічні нововведення. По-третє, консалтинг може продукувати управлінські новації й ноу-хау, впровадження яких у виробництво сприяє підвищенню ефективності й конкурентоспроможності економічних суб'єктів.

Ефективна реалізація інноваційних можливостей консалтингу залежить від рівня розвитку інноваційної сфери економіки, інноваційної активності і культури господарюючих суб'єктів, від існуючих у країні соціально-економічних, політичних і правових умов інноваційного економічного розвитку, що визначають його місце й роль в національних інноваційних системах. Консалтинг є продуцентом і постачальником інноваторам консалтингових ресурсів, які використовуються учасниками інноваційного процесу для досягнення певних економічних цілей. Актуальність проблем ресурсного забезпечення інноваційної діяльності зумовлює наукову доцільність і практичну значимість теоретичного дослідження змісту, форм, чинників і напрямків використання економічними суб'єктами консалтингових ресурсів в умовах переходу до інноваційного типу економічного розвитку.

1.2. Економічний зміст консалтингових ресурсів

Знання й інформація, які в процесі надання консалтингових послуг передаються консультантами клієнтам і використовуються ними як ресурси бізнесу, становлять змістовне ядро економічного консалтингу. На сьогодні в економічній літературі знання й інформація визначаються як базові складники таких ресурсів, як-то: а) інформаційні, що становлять собою інформацію, зафіксовану на матеріальних носіях, яка зберігається в інформаційних системах [59, с. 10; 60, с. 16]; б) інтелектуальні, що приймають форми людського капіталу, інтелектуального капіталу фірми, інтелектуального потенціалу суспільства [61, с. 16, 17].

Консалтингові ресурси, на нашу думку, можна віднести як до інформаційних, так і до інтелектуальних, тому що їх зміст становлять знання й інформація. Водночас їх виокремлення в особливий вид ресурсів сучасного бізнесу є обґрунтованим, оскільки їм притаманні не тільки характеристики, що змістовно зближують їх з інформаційними

й інтелектуальними ресурсами, але й істотні особливості. Основу такого вирізнення становлять специфічність змісту, співвідношення і взаємозв'язки інформаційного й інтелектуального складників консалтингових ресурсів.

Інформаційні ресурси, як відзначає Л. Г. Мельник, є вихідним чинником людської діяльності, в основі якого лежить інформація [62, с. 248]. На думку В. В. Годіна, І. К. Корнеєва, вони становлять собою весь наявний обсяг інформації в інформаційній системі, весь обсяг знань, відчужених від їх творців, зафіксований на матеріальних носіях і призначений для суспільного використання [63, с. 16].

Існує тісний взаємозв'язок економічного консалтингу й інформаційних ресурсів. З одного боку, одними з основних ресурсів консалтингової діяльності є інформаційні ресурси, з другого боку, консалтингова фірма, надаючи консалтингові послуги клієнтам, трансформує наявну в неї інформацію в професійні поради, рекомендації, висновки тощо, тобто, виступає не тільки споживачем інформації, а й продуцентом, збирачем, зберігачем і продавцем її. Інформаційний складник консалтингових ресурсів – це специфічна інформація, що передається консультантами фірмам-клієнтам у процесі консультування, тобто *консалтингова інформація*.

Хоча економічний консалтинг надає господарюючим суб'єктам необхідну їм інформацію у формі ділових послуг консультативного типу, консалтингові ресурси, як вбачається, не слід ототожнювати з ресурсами інформаційними. Особливості перших у порівнянні з другими полягають насамперед у змісті консалтингової інформації.

По-перше, вона є економічною інформацією, що відбиває процеси виробництва, розподілу, обміну й споживання благ, становить основу прийняття управлінських рішень [64, с. 13–14]. «Економічна інформація – це сукупність відомостей про соціально-економічні процеси для управління цими процесами й колективами людей у виробничій й невиробничій сферах» [65, с. 15].

По-друге, якщо звернутися до секторної структури світових інформаційних ресурсів [66, с. 10] (сектори інформації ділової, науково-технічної і спеціальної, масової споживчої), то консалтингова інформація може бути віднесена до сектору інформації ділової, що включає такі групи, як інформація біржова і фінансова, статистична, комерційна, ділові новини в галузі економіки й бізнесу. Так, А. В. Хорошилов і С. Н. Селетков, характеризуючи інформаційні ресурси, до сектору ділової інформації включають відомості, що надаються компаніями,

зайнятими дослідженнями, розробками й *консалтингом* (курсив автора – О. М.), а особливим видом послуг, що пропонуються споживачам на інформаційному ринку, називають консультації фахівців у сфері інформаційних ресурсів [67, с. 11, 12]. В. В. Годін, І. К. Корнєєв відносять до неї біржову, фінансову, політичну, господарську, статистичну й комерційну інформацію, рекламні повідомлення, управлінські дані й повідомлення, оцінки й рекомендації з прийняття рішень [68, с. 35].

Оскільки економічному консалтингу властиві ознаки науково-впроваджувальної діяльності, консалтингову інформацію необхідно віднести як до сектору ділової, так і до сектору науково-технічної і спеціальної інформації, який включає документальну, бібліографічну, реферативну й повнотекстову інформацію про фундаментальні та прикладні дослідження, а також професійну для юристів, лікарів, інженерів та ін. [69, с. 11]. Економічний консалтинг надає професійну інформацію менеджменту підприємств. Причому, якщо розглядати у професійній консультації співвідношення спеціальної і ділової інформації, то переважає, на наш погляд, спеціальна, як основа підвищення ефективності управління фірмою. Тому одержання саме її може бути метою придбання клієнтом консалтингових послуг.

У Законі України «Про інформацію» основними видами інформації названі статистична, адміністративна, масова, про діяльність державних органів влади й органів місцевого й регіонального самоврядування, правова, про особистості, інформація довідково-енциклопедичного характеру, соціологічна [70, с. 6]. Джерелом інформаційного складника консалтингових ресурсів слід вважати: (а) офіційну документовану інформацію, створювану в процесі поточної діяльності державних органів (законодавчої, виконавчої й судової влади) й органів місцевого й регіонального самоврядування; (б) інформацію правову й довідково-енциклопедичного характеру.

Не слід ототожнювати зазначені види інформації й інформаційний складник змісту консалтингових ресурсів, оскільки консультування – це не просто передавання економічної ділової або спеціальної інформації, а її тлумачення й певна адаптація до особливостей і проблем бізнесу клієнта. Тому консалтингова фірма для клієнта є не стільки розповсюджувачем інформації, скільки її творцем.

По-третє, оскільки особливістю консалтингової інформації є її індивідуалізованість, адаптованість до специфіки бізнесу замовника, інформаційний складник консалтингових ресурсів, навіть при оперативному консультуванні (а) не може бути тиражованим, (б) завжди

містить ознаки комерційної таємниці, (в) належить до інформації з обмеженим доступом, (г) є конфіденційним, (д) становить собою відомості, що перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб, і (е) поширюються за їх бажанням відповідно з передбаченими ними умовами [71, с. 11].

Таким чином, *інформаційний складник консалтингових ресурсів – консалтингова інформація* – це адаптована до особливостей і проблем бізнесу клієнта конфіденційна професійна економічна інформація, яку можна віднести до ділового, науково-технічного і спеціального секторів світових інформаційних ресурсів. Її джерелами виступає інформація: (а) державних органів та органів місцевого й регіонального самоврядування, (б) правова й (в) довідково-енциклопедичного характеру. Специфіка консалтингової інформації полягає також у тому, що вона передається клієнтам у формі й процесі консультування як складник професійної поради, рекомендації, проекту, що спрямовані на розв'язання проблем клієнтської організації.

Консалтингова інформація, як інформаційний складник консалтингових ресурсів, є водночас інформаційним ресурсом фірми, що використовує послуги професіональних консультантів. А чи можна визначати консалтингові ресурси тільки як один з видів ресурсів інформаційних? На нашу думку, такий підхід суттєво обмежує зміст консалтингових ресурсів, яким властивий не тільки інформаційний, а й такий інтелектуальний складник, як знання, досвід, ноу-хау тощо. У той же час, послуги консалтингової фірми, як правило, орієнтовані не на задоволення інформаційних потреб клієнта, а на вирішення його проблем за допомогою застосування певних інформаційних ресурсів. Тому пріоритетним у змісті консалтингових ресурсів є, вважаємо, не інформаційний, а саме інтелектуальний складник – знання, досвід, ноу-хау.

Знання виступають інтелектуальними ресурсами бізнесу, особливим видом яких є, на нашу думку, ресурси консалтингові, специфічність яких полягає у знаннях та формі їх передачі. Розглянемо це питання детальніше.

По-перше, змістом інтелектуального складника консалтингових ресурсів є не загальне, а спеціальне знання.

По-друге, це знання є специфічним, бо виступає результатом переробки фірмово-специфічної інформації, наданої клієнтом консалтинговій фірмі. Як указує П. Друкер, економічні результати – це результати спеціалізації. Джерелом особливої спеціалізації, а з нею й виживання бізнесу та його зростання є специфічне, особливе знання, яким

володіє група людей у даному бізнесі» [72, с. 142]. Отже, консалтингове знання, будучи специфічним, служить одним з чинників ефективного ведіння сучасного бізнесу.

По-третє, це знання є організаційним, джерелом і складником інтелектуального капіталу фірми-клієнта.

По-четверте, воно становить (у більшій або меншій мірі) комерційну таємницю клієнта.

По-п'яте, формою передавання знання як інтелектуального складника консалтингових ресурсів є консультування.

Таким чином, *інтелектуальний складник консалтингових ресурсів* – це специфічне організаційне знання, передане в процесі консультування клієнтові, завданням якого є його засвоєння, перетворення на власний інтелектуальний капітал. Причому інтелектуальний складник консалтингових ресурсів виконує роль чинника формування інтелектуальних ресурсів фірми у формі як індивідуального знання її працівників, що використовуються ними в процесі здійснення відповідних функцій, так і організаційного – належного фірмі знання, включаючи індивідуальне (суб'єктивне), кодифіковане й об'єктивоване.

Інтелектуальний й інформаційний складники консалтингових ресурсів тісно взаємопов'язані, подібно взаємозв'язку знання й інформації. Методологічним підґрунтям характеристики їх співвідношення можна назвати існуючі в економічній науці теоретичні підходи до вирішення більш загальної проблеми взаємозв'язку знання й інформації [73–79]. Дане дослідження спирається на точку зору, згідно з якою інформації приділяється роль джерела знання, яке, у свою чергу, виступає продуктом її засвоєння й осмислення. Наприклад, В. Іноземцев визначає знання як інформацію, засвоєну людиною й не існуючу поза її свідомістю [80, с. 3]. На думку Дж. Ходжсона, знання є продуктом використання інформації [81, с. 34, 35]. П. Друкер указує, що знання – це здатність застосовувати інформацію в конкретній сфері діяльності [82, с. 141]. Як підкреслює С. М. Клімов, інформація служить свого роду «сировиною» для виробництва знання, яке, у свою чергу, стає фундаментом будь-якого процесу. «За аналогією з класифікацією капітальних благ, що використовуються в матеріальному виробництві, можна стверджувати, що знання – це основний ресурс діяльності, а інформація – її оборотний ресурс» [83, с. 58].

Спираючись на концепцію формування й ролі знання Р. Аккофа: відомості – інформація – знання – розуміння – мудрість [84], можемо зробити висновок, що у структурі консалтингових ресурсів інформація є джерелом

знання, яке забезпечує розуміння й мудрість у розв'язанні конкретної управлінської проблеми клієнта. Як підкреслено авторами монографії «Економика знаній», знання виникають як результат розумової діяльності людини, метою якої є усвідомлення, сприйняття, систематизація і інтерпретація інформації [85, с. 6]. Ядро консалтингових ресурсів становить знання консультантом способу вирішення проблем клієнта, що і є метою його звернення до послуг консалтингової фірми. Отже, інформація служить і джерелом, і доповненням знання як інтелектуального складника змісту консалтингових ресурсів. Знання, що передаються консультантами клієнтам за своєю природою є суб'єктивними. Причому в процесі консультування таке знання консультанта трансформується в суб'єктивне знання клієнта. Ось чому ефективність консалтингу залежить не тільки від професіоналізму консультанта, а й від здатності й готовності клієнта оволодіти переданими йому знаннями.

Будучи суб'єктивними, знання, що становлять зміст консалтингових ресурсів, одержують інституційне закріплення в процесі консультування у професіональних порадах, рекомендаціях, висновках, проєктах тощо. Інакше кажучи, знання, які складають зміст консалтингових ресурсів, є інституційно закріпленими, що є важливою умовою їх трансферу, тобто передавання на комерційних засадах, клієнтам консалтингу. Як справедливо відзначає С. Шиффман, «хтось продає машини. Хтось продає комп'ютери. Хтось продає лимонад у придорожньому кіоску. А в нашому випадку ви продасте *відповідь на чиєсь прохання*. Не звіт. Не серію інтерв'ю. Не діаграму» [86, с. 13]. У контексті цієї цитати відповіддю консультанта на прохання клієнта є професіональна порада, у якій одержують інституційне закріплення суб'єктивні знання, необхідні для розв'язання проблем ефективного ведіння бізнесу. З нашого погляду, до знань, що становлять зміст консалтингових ресурсів, цілком доречно віднести й тезу, яку висловив В. М. Геець: «...Знання інноваційного характеру, які передаються за допомогою інституту трансфера повинні бути інституційно закріплені, у нашому випадку – у навчальному (освітньому) або виробничому процесах» [87, с. 22]. Консалтингові знання отримують інституційне закріплення в процесі надання клієнтам професіональних порад, рекомендацій, висновків та ін.

Таким чином, *консалтингові ресурси – це суб'єктивні специфічні знання, які у процесі консультування отримують інституційне закріплення і передаються клієнтам на комерційних засадах разом з інформацією, що їх доповнює* [88].

У змісті консалтингових ресурсів інтелектуальному складнику належить пріоритетна роль, а інформаційному, що його доповнює, – супутня. Це дає підставу для *визначення консалтингових ресурсів особливим видом ресурсів інтелектуальних*, які, як вважає С. М. Клімов, є чинником виробництва, що перебуває в розпорядженні підприємства [89, с. 28]. Спираючись на аналіз змісту консалтингових ресурсів, можемо назвати консалтинг у сфері економіки й управління підприємницькою діяльністю професіональних консультантів по забезпеченню господарюючих суб'єктів необхідними для ефективного ведіння бізнесу суб'єктивними специфічними знаннями і інформацією, що отримали інституційне закріплення в процесі консультування. Тобто *консалтингова діяльність – це підприємницька діяльність по забезпеченню економічних агентів консалтинговими ресурсами*.

Будучи особливим видом ресурсів інтелектуальних, консалтингові ресурси виступають на мікроекономічному рівні джерелом формування й розвитку (а) інтелектуального капіталу співробітників фірми-клієнта у формі фірмово-специфічного людського капіталу [90, с. 115], оскільки консалтинг має навчальний ефект, і (б) інтелектуального капіталу фірми, що становить собою «...людський капітал співробітників і різні форми нематеріальних активів, що фіксують знання й професійні вміння» [91, с. 17]. На макроекономічному рівні консалтингові ресурси служать невід'ємною частиною інтелектуального потенціалу суспільства. Як влучно зауважує С. М. Клімов: «поняття інтелектуальних ресурсів розширюється до сукупності елементів інтелектуального потенціалу, здатних не тільки безпосередньо включатися в процес виробництва, але й здійснювати на нього потужний опосередкований вплив через науку й науково-технічний прогрес» [92, с. 16]. Отже, консалтингові ресурси – це особливий вид ресурсів інтелектуальних, використання яких господарюючими суб'єктами забезпечує досягнення ними поставлених економічних цілей, виступає чинником ефективності й конкурентоспроможності бізнесу. Зміст консалтингових ресурсів становлять інституційно закріплені і передані в консультативній формі суб'єктивні специфічні знання й економічна інформація ділового й спеціального характеру, яка адаптована до особливостей бізнесу фірми-клієнта й доповнює знання. Оскільки консалтингові ресурси сприяють інтелектуалізації бізнесу, нагромадженню фірмою характеристик інтелектуальної організації, їх можна визначити також як «ресурси творчості», що застосовуються в процесі вищої діяльності людей [93, с. 94].

Спрямована на вирішення певної господарської проблеми професіональна порада консультанта є результатом його інтелектуальної діяльності – консалтинговим продуктом, продукування й передача якого клієнтові здійснюються через надання останньому консалтингової послуги. Отже, консалтингові продукти й послуги – це форми інституційного закріплення у консультаційному процесі суб'єктивних специфічних знань і супутньої їм інформації, що становлять зміст консалтингових ресурсів. Взаємозв'язок консалтингових ресурсів, продуктів і послуг відображено на рисунку 1.2.

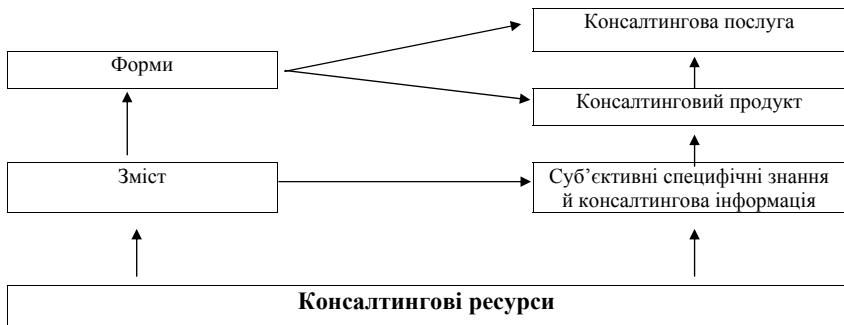


Рис. 1.2. Зміст і форми консалтингових ресурсів

Категоріальний ряд – консалтингові ресурси, продукти, послуги – розкриває зміст економічного консалтингу як процесу (циклу) продукування й передавання суб'єктам підприємницької діяльності суб'єктивних специфічних знань та інформації, а також їх використання в господарській практиці з метою підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу. Дослідження консалтингових ресурсів як економічної категорії диктує необхідність обґрунтування, по-перше, змісту консалтингового циклу, по-друге – сутності, загальних рис та особливостей консалтингових продуктів і консалтингових послуг.

Консалтинговий цикл (процес) більшістю науковців характеризується як процес консультування, що триває з моменту звернення клієнта до консультанта до впровадження професіональних порад і рекомендацій у практику господарюючого суб'єкта. На думку В. А. Коростильова консалтинговий цикл включає: початковий контакт з клієнтом, первинну пропозицію, складання контракту, збирання необхідної інформації, її аналіз, організацію зв'язків і звітності, стадії впровадження й завершення консалтингової діяльності і проведення її оцінювання [94, с. 14, 95, с. 35]. У цьому випадку окреслення складників консал-

тингового процесу базується на особливостях взаємодії професіональних консультантів і клієнтів на різних етапах консультування.

З нашого погляду, консалтингова діяльність як процес забезпечення бізнесу консалтинговими ресурсами, тобто як *консалтинговий цикл*, охоплює наступні стадії:

- продукування консалтингових ресурсів, формами яких виступають консалтинговий продукт і консалтингова послуга;
- обмін консалтингових ресурсів як купівля-продаж консалтингових послуг;
- впровадження (використання) консалтингових ресурсів у практику господарюючими суб'єктами.

Зауважимо, що стадія обміну включає 2 основні фази, здійснення яких у часі розділені стадією продукування: (а) замовлення клієнтом певної консалтингової послуги і (б) її трансфер – передавання останньої на комерційних засадах.

Отже, консалтинговий цикл (процес) становить собою послідовне проходження консалтинговими ресурсами, (що приймають форми консалтингових продуктів і консалтингових послуг) стадій продукування, обміну (фази замовлення й трансферу), впровадження (використання), що й відображено на рисунку 1.3.

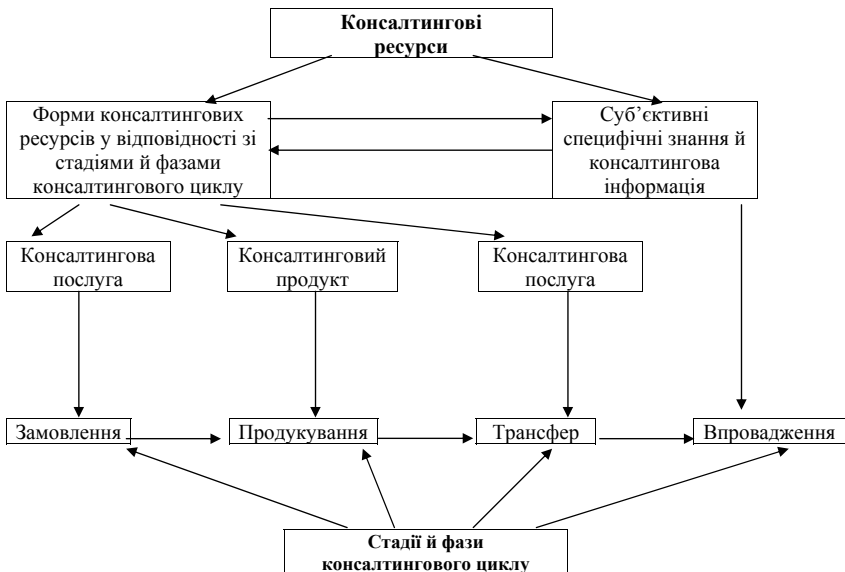


Рис. 1.3. Консалтинговий цикл

На стадії продукування формою інституційного закріплення суб'єктивних специфічних знань та інформації є консалтинговий продукт, на стадії обміну (замовлення й трансферу) – консалтингова послуга як об'єкт купівлі-продажу на консалтинговому ринку, на стадії впровадження отримані в процесі консалтингового обслуговування специфічні знання й інформація використовуються господарюючим суб'єктом для досягнення певних цілей бізнесу.

Продукування консалтингового продукту базується на інтелектуальному потенціалі консалтингу, до якого належать:

1) суб'єктивні специфічні знання професіональних консультантів. Відомі фахівці у сфері надання консалтингових послуг С. Бісвас і Д. Твітчелл до інтелектуального потенціалу консалтингу відносять неординарні аналітичні здатності консультантів, знання організаційних і бізнес-стратегій, здатність управляти [96, с. 2];

2) об'єктивовані знання як складники структурного капіталу консалтингової фірми;

3) консалтингова інформація.

Знання й інформація, що становлять інтелектуальний потенціал консалтингу, на стадії продукування трансформуються в *консалтинговий продукт*, що дає підставу для його визначення як продукту інтелектуального. «Інтелектуальний продукт – результати інтелектуальної, розумової, духовної й творчої діяльності, втілені у відкриттях, винаходах, патентах, наукових звітах і доповідях, проектах, раціоналізаторських пропозиціях, добутках літератури, мистецтва, музики та ін.» [97, с. 672]. Найважливішою характеристикою консалтингового продукту як інтелектуального є авторство, що зумовлює необхідність специфікації прав власності на продукт інтелектуальної праці консультанта, особливо якщо він є найманим працівником консалтингової фірми.

Відповідно до основних видів ресурсів, необхідних для здійснення консалтингової діяльності, консалтинговий продукт є, по-перше, трудомістким, оскільки головним чинником його продукування служать інтелектуальні трудові ресурси консалтингу – консультанти – як наймані робітники, так і консультуючі власники консалтингового бізнесу. При цьому трудомісткість консалтингового продукту відбиває витрати інтелектуальної, творчої праці на його продукування. По-друге, інтелектуальний продукт консалтингу належить до наукомісткого, при виробництві якого «витрати на наукові дослідження й інформацію перевищують витрати на інші виробничі чинники (сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів тощо) [98, с. 257]. По-третє, консалтинговий продукт

є знаннємістким, тому що основу його продукування становлять специфічні знання як елемент інтелектуального потенціалу консалтингу.

Оскільки змістом консалтингового продукту є не тільки специфічні знання, а й інформація (причому, як зазначає С. М. Клімов, вони й передаються тільки разом з інформацією [99, с. 59]), він містить ознаки продукту інформаційного, який, за формулюванням Л. Г. Мельника, становить собою продукт трудової діяльності, де інформація є основним компонентом [100, с. 249]. У Законі України «Про інформацію» інформаційна продукція визначена як матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення інформаційних потреб громадян, державних органів, підприємств, установ та організацій [101, с. 17]. Порівняльну характеристику консалтингового й інформаційного продукту наведено в таблиці 1.3. Обидва вони поєднують: (а) інформаційний складник свого змісту, (б) знецінювання в часі, (в) залежність між одержанням реальних вигод від їх використання й інтелектуальними можливостями клієнта засвоїти й застосувати отримані знання й інформацію у господарській практиці. І. А. Стрілець підкреслює: «Поки інформація не застосована на практиці, цінність її найчастіше складно визначити» [102, с. 29]. Приєднуючись до такої точки зору, зауважимо, що це висловлення цілком можна використати для характеристики консалтингового продукту, цінність якого для клієнта в остаточному підсумку, полягає в реальній вигоді, отриманій в результаті його впровадження.

На відміну від інформаційного продукту, головним компонентом змісту продукту консалтингового виступає специфічне знання, а не інформація. Головною метою звернення фірми до професіонального консультанта є вирішення проблем розвитку бізнесу, для чого їй необхідна інформація, трансформована в специфічне знання, застосування якого в господарській практиці принесе певні вигоди.

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика консалтингового
й інформаційного продуктів**

Основні характеристики	Консалтинговий продукт	Інформаційний продукт
Основний компонент	Знання	Інформація
Взаємозв'язок знання й інформації у змісті продукту	Знання – результат переробки інформації, яка <i>передається разом зі знанням</i>	Інформація – фактор виробництва, у тому числі знання. <i>Передавання інформації не пов'язано з передаванням знання</i>

Характер інформації	Спеціалізована, індивідуалізована й адаптована до характеристик клієнта інформація	Загальна і спеціальна інформація
Характер знання	Суб'єктивне специфічне знання	Загальне і спеціальне знання
Доступ до інформації	Інформація з обмеженим доступом	Інформація відкрита і з обмеженим доступом
Можливість тиражування	Жорстко обмежена	Необмежена
Фактор часу	Знецінення в часі	Знецінення в часі
Фактор впровадження (використання на практиці)	Забезпечення одержання клієнтом реальних вигод – кінцевого результату консалтингу	Цінність інформації залежить від її застосування на практиці
Умова одержання покупцем реальних вигод	Здатність клієнта до засвоєння змісту консалтингового продукту та його впровадження	Здатність клієнта до засвоєння змісту інформаційного продукту та його використання

У зв'язку з тим, що продукування консалтингового продукту базується на наданій клієнтом індивідуалізованій інформації, у нього бракує таких ознак продукту інформаційного, як можливість практично необмеженого тиражування, зростання вартості залежно від чисельності користувачів.

На відміну від інформації, яку можна продавати неодноразово, консалтинговий продукт, внаслідок своєї специфічності, індивідуалізованості й адаптованості до умов бізнесу клієнта продається тільки конкретному замовникові. Навіть продукт оперативного консалтингу є індивідуалізованим, оскільки знання й інформація, що становлять його зміст, більш-менш адаптовані до особливостей бізнесу фірми-клієнта. Продукт інноваційно-стратегічного консалтингу є індивідуалізованим абсолютно, його тиражування практично є неможливим і незаконним, тому що його зміст – це комерційна таємниця фірми-замовника, а інформація, як основа його продукування є конфіденційною.

Продуктом консалтингу можуть бути організаційно-управлінські інновації, втілення яких забезпечує клієнтові якісно новий рівень розвитку бізнесу. Тому, консалтинговому продукту властиві риси інноваційного продукту як результату інноваційної діяльності професіональних консультантів. Консалтинговий процес припускає використання різних навчальних технологій, методик і прийомів з метою передачі клієнтові необхідних йому знань, досвіду, інформації – тренінгів, ділових ігор,

коучингу тощо. Особливим видом економічного консалтингу є навчальний консалтинг, формами якого виступають семінари, лекції, курси підвищення кваліфікації та ін. Ось чому, консалтинговому продукту, в тій чи іншій мірі, притаманні характеристики освітнього продукту. Отже, *консалтинговий продукт є інтелектуальним, якому властиві ознаки продукту інформаційного, інноваційного й освітнього* (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні характеристики консалтингового продукту

Як уже зазначалося, суб'єктивні специфічні знання й інформація одержують інституційне закріплення в професіональних порадах, рекомендаціях, проектах, звітах та ін. Змістом консалтингового продукту є також потенційна (очікувана) вигода клієнта від використання консалтингових ресурсів у власному бізнесі. «Вигоди – це синонім вашого продукту. Це ваша особа як консультанта» – пише Стівен Шифман, президент корпорації «D. E. I. Management Group», кращий тренер Америки з техніки продажу. Звертаючись до професіональних консультантів, він підкреслює: «Що заощаджує клієнтові гроші? Що робить його бізнес більш продуктивним? Що збільшує прибуток? Що б це не було, це ваш *продукт*. Це і є *вигода*» [103, с. 14]. Саме заради одержання зазначених вигод клієнтами залучаються консалтингові ресурси.

Похідний і сутнісний рівні змісту консалтингового продукту представлені на рисунку 1.5.

Взаємозв'язок і взаємозалежність сутнісного й похідного (результативного) рівнів змісту консалтингового продукту виявляються в тому, що, з одного боку, вигоди, очікувані клієнтом, безпосередньо пов'язані з одержанням і використанням суб'єктивних специфічних знань та інформації, які становлять зміст професійної поради. З іншого ж – метою звернення клієнта за допомогою до консультантів є не одержання знань, а на підставі використання останніх досягнення певного результату в бізнесі. У цьому зв'язку, найважливішим завданням дослідження

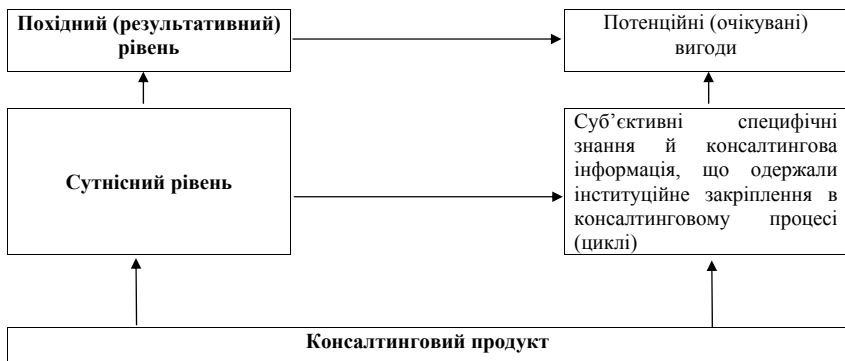


Рис. 1.5. Рівні змісту консалтингового продукту

економічного змісту консалтингових ресурсів та їх форм є обґрунтування результату консалтингу.

У сучасний період практика консалтингу не дає одностайного визначення результату професійної консультаційної допомоги бізнесу. Приміром, відомі аудиторські фірми і лідери інформаційно-управлінського консалтингу результатом своєї діяльності називають конкретні зміни в організації бізнесу клієнта. Консалтингова фірма «Бейн» ним вважає підвищення акціонерної вартості фірми-клієнта; фірма «Маккінсі» під результатом має на увазі «створення внутрішніх здатностей» у клієнта [104, с. 11]. На думку авторів монографії «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России», праця консультанта розпочинається з того, що якась умова визнається незадовільною й вимагає виправлення. Закінчується така робота, коли в цій умові відбулися зміни, які можна розглядати як поліпшення. При цьому вчені підкреслюють, що покращення управління й ефективність роботи організації є поняттями відносними, а їх точне значення варто визначати в контексті кожної конкретної організації й конкретного консалтингового проекту [105, с. 21].

Виходячи з рівнів змісту консалтингового продукту, як вбачається, треба: розділити перш за все продукт і результат консалтингу, а вже потім вирізнити результат стадії продукування, проміжний і кінцевий результати консалтингового циклу. Консалтинговий продукт, змістом якого є суб'єктивні специфічні знання, консалтингова інформація, потенційні (очікувані) вигоди клієнта від впровадження (використання) консалтингових ресурсів, виступає *результатом стадії продукування* [106].

«Продукт взагалі означає стан завершеного процесу, його результат... В економічній теорії під продуктом розуміється результат трудової діяльності людини» [107, с. 46].

Придбання клієнтом консалтингової послуги – *проміжний результат консалтингового циклу*: клієнт одержує можливість використати консалтингові ресурси в господарській практиці. Реалізація зазначеної можливості як перетворення потенційних вигод, що становлять зміст консалтингового продукту на його похідному рівні, на реальні, здійснюється на стадії впровадження. Таким чином, *результат стадії продукування* – *консалтинговий продукт*, *проміжний результат консалтингового циклу* – *купівля-продаж консалтингової послуги*, *кінцевий результат консалтингу* – *реальні вигоди, отримані клієнтом від використання консалтингових ресурсів*. Результат консалтингу відповідно до основних стадій консалтингового циклу представлений на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Результат консалтингу

Проміжний і кінцевий результати консалтингу тісно взаємозалежні: без придбання консалтингової послуги перетворення потенційних (очікуваних) вигод, що становлять зміст консалтингового продукту на

стадії його продукування, на реальні, тобто одержання кінцевого результату консалтингу неможливо. Однак слід зазначити, що купівля консалтингової послуги не є гарантією отримання клієнтом кінцевого результату консалтингу як реальних вигод від використання консалтингових ресурсів. Пояснимо це.

По-перше, консультант може не знайти вирішення існуючої проблеми. Ось наприклад, Н. М. Розанова розглядає один з випадків на ринку консалтингових послуг: фірма наймає фахівця для пошуку можливостей зниження витрат виробництва якого-небудь товару, наприкінці строку контракту з'ясовується, що на думку запрошеного фахівця, таких можливостей немає [108, с. 11]. У цьому разі кінцевим результатом звернення клієнта до професіонального консультанта виступає знання реальної ситуації в бізнесі, а не одержання очікуваних вигод від розв'язання проблеми.

По-друге, оскільки кінцевий результат консалтингу залежить не тільки від консультанта, а й від клієнта і його здатності засвоїти і втілити в практику отримані рекомендації, можуть виникнути ситуації, які відомий російський консультант з проблем організаційної поведінки Ю.Д. Красовський визначив як основний, вторинний і зворотний консалтингові парадокси. Основний консалтинговий парадокс, на його думку, полягає в тому, що саме по собі консультування за представленими результатами може бути об'єктивно аргументованим, а по використанні останніх замовником – незатребуваним. Вторинний консалтинговий парадокс пов'язано з тим, що консалтинговий продукт приймається й оплачується замовником, але не впроваджується в господарську практику. Нарешті, парадокс зворотного ефекту виникає, коли рекомендації консультанта замовником і впроваджуються, але невідповідно до їх змісту, що нерідко призводить до непередбачуваних наслідків [109, с. 95]. Як бачимо, основний, вторинний консалтингові парадокси й парадокс зворотного ефекту демонструють пряму залежність кінцевого результату консалтингу не тільки від якості консалтингового продукту, а й від діяльності клієнтів щодо надання необхідної інформації консультанту і засвоєння та впровадження рекомендацій останнього [110, с. 22]. Зазначене дає підставу для висновку, що реальні вигоди як *кінцевий результат консалтингу є продуктом сумісно-розділеної праці консультанта і клієнта*. Ступінь сумісності й розділеності продукування кінцевого результату консалтингу залежить від експертної, проектної або процесної моделі консультант-клієнтських відносин, яку обрали учасники консалтингового процесу (див. табл. 1.4.). Функції консультанта і клієнта в консалтинговому циклі залежно від моделі консультант-клієнтських відносин характеризує таблиця 1.5.

Основні моделі консультант-клієнтських відносин економічного консалтингу

Характеристики	Моделі		
	Експертна (нормативна)	Проектна	Процесна
Мета й завдання клієнта в консалтинговому циклі	Мета – купівля готового рішення проблеми. Завдання: (а) самостійне визначення проблеми; (б) контроль діяльності консультантів; (в) засвоєння рекомендацій консультантів; (г) прийняття управлінських рішень; (д) організація впровадження рекомендацій; (е) оцінка рекомендацій і результатів консалтингу	Мета – купівля готового вирішення проблеми. Завдання: (а) збирання відомостей і підготовка їх у формі, необхідній консультантам для діагностики проблеми; (б) контроль діяльності консультантів; (в) засвоєння рекомендацій консультантів; (г) прийняття управлінських рішень; (д) організація впровадження рекомендацій; (е) оцінка рекомендацій і результатів консалтингу	Мета – вирішення проблеми й придбання нових знань. Завдання: (а) формування команди для роботи з консультантами; (б) збирання відомостей і підготовка їх у формі, необхідній консультантам; (в) участь у діагностиці й визначенні проблеми; (г) контроль за діяльністю консультантів; (д) участь у виробленні рекомендацій; (е) засвоєння рекомендацій консультантів; (є) прийняття управлінських рішень; (ж) організація впровадження рекомендацій; (з) навчання персоналу; (и) оцінка рекомендацій і результатів консалтингу
Ролі консультанта	Експерт вузької спеціалізації, який пропонує програму дій для вирішення сформульованої клієнтом проблеми	Діагност широкої спеціалізації, який пропонує програму дій відповідно до поставленого діагнозу	Експерт, діагност і координатор співпраці з клієнтом на всіх стадіях консалтингового циклу
Застосування моделі	Необхідність одержання інформації і знань з яких-небудь стандартних ситуацій.	Нестандартні ситуації, коли клієнт потребує професійної допомоги у вирішенні проблеми	Нестандартні ситуації, що вимагають інноваційно-стратегічних рішень і дій.

Джерела: [111, с. 99–104; 112, с. 98–100; 113, с. 14,15; 114, с. 190–221].

Т а б л и ц я 1.5

Постадійний і внутрішньостадійний розподіл функцій консультанта і клієнта в консалтинговому циклі

Стадії консалтингового циклу		Продуктування	Обмін	Впровадження	
Моделі	Експертна	Клієнт Консультант	Надання інформації, самостійне формулювання проблеми Діагностика проблеми, Розробка її вирішення	Замовлення й одержання консалтингової послуги Передавання консалтингової послуги	Самостійне впровадження консалтингових ресурсів Не бере участі
	Проектна	Клієнт Консультант	Надання інформації, участь у діагностиці й формулюванні проблеми Діагностика, формулювання проблеми, продукування її вирішення	Замовлення й одержання консалтингової послуги Передавання консалтингової послуги	Самостійне впровадження консалтингових ресурсів Не бере участі
Процесна		Клієнт	Участь на всіх етапах розробки вирішення проблеми, створення команди, що працює з консультантом	Замовлення й одержання консалтингової послуги	Впровадження (використання) консалтингових ресурсів за участю консультанта
		Консультант	На основі співпраці з клієнтом діагностика, формулювання й обґрунтування варіантів розв'язання проблеми, пропозиція найоптимальнішого варіанту, напрямків і засобів його практичної реалізації; навчання персоналу	Передавання консалтингової послуги	Допомога клієнтові в його діяльності по впровадженню (використанню) консалтингових ресурсів

Експертній моделі консультант-клієнтських відносин притаманний переважно *постадійний поділ функцій консультанта і клієнта в консалтинговому циклі*: (а) продукування консалтингового продукту – функція консультанта¹; (б) впровадження – функція клієнта. Як бачимо, в цій моделі сумісність продукування кінцевого результату консалтингу виступає наслідком розділення дій консультанта й клієнта відповідно до стадій консалтингового циклу.

У проектній моделі функції консультанта доповнюються виконанням дій, пов'язаних з попередньою діагностикою й формулюванням проблеми. І хоча поділ функцій консультанта й клієнта в консалтинговому циклі залишається переважно *постадійним*, цій моделі характерна більш висока ступень сумісності продукування кінцевого результату до консалтингу.

Процесна модель, що базується на постійному співробітництві консультанта і клієнта, характеризується *внутрішньостадійним поділом* їх функцій, що забезпечує високий ступінь сумісності продукування як консалтингового продукту (стадія продукування), так і кінцевого результату консалтингу (стадія впровадження).

Як пише А. А. Гриценко щодо сумісно-розділеної праці: «Розділення праці виступає тут як інша характеристика сумісності. Раз праця сумісна, то вона виконується декількома індивідами. Отже, кожний виконує лише частину праці і вся праця виявляється розділеною між її учасниками. Таку працю можна кваліфікувати як сумісно-розділену» [115, с. 52].

Важливо підкреслити, що експертна і проектна моделі, незважаючи на переважно *постадійний поділ* дій консультанта і клієнта, припускають участь клієнта в продукуванні консалтингового продукту. Він формулює проблему, надає необхідну інформацію, аналізує й засвоює пропозиції консультанта, тому певний ступінь розділення й сумісності дій консультанта і клієнта на стадії продукування консалтингового продукту властивий і цим моделям. Сумісно-розділена природа продукування консалтингового продукту й кінцевого результату консалтингу безпосередньо впливає на характер відносин власності у сфері економічного консалтингу. Г. В. Задорожний підкреслює, що досліджуючи відносини власності, політична економія повинна оперувати категорією розділено-сумісної власності [116, с. 19]. «Сумісно-розділена

¹ Визначення проблеми – функція клієнта на фазі замовлення консалтингової послуги; функції клієнта на стадії продукування – це надання необхідної інформації та засвоєння рекомендацій консультанта.

праця, – пише С. В. Тютюннікова, – породжує... сумісно-розділену власність, є її матеріальною субстанцією» [117, с. 27]. Як вважає А. А. Гриценко, «теоретичною основою вирішення протиріч економічного функціонування об'єктів інтелектуальної власності може стати теорія сумісно-розділеної власності, що адекватно відбиває специфіку таких реалій» [118, с. 55; див. 119, с. 286–290]. Відносини власності на консалтинговий продукт, зміст яких залежить від стадій консалтингового циклу, моделей консультант-клієнтських відносин, рівнів консалтингового продукту, ступеня сумісності й розділення продукування кінцевого результату становлять фундамент економічних відносин консалтингу. Тому найважливішим теоретичним завданням дослідження економічної природи останнього є характеристика особливостей відносин власності на консалтинговий продукт і результат на стадіях продукування, обміну і впровадження. Зазначена проблема виступає складником загальної наукової проблеми, зумовленої теоретичним обґрунтуванням специфіки відносин власності на інтелектуальний продукт [див. 120; 121; 122]. За словами А. А. Гриценка, «розвиток економіки пов'язано з появою нових об'єктів власності (ідей, знань, технологій, здатностей, інформації та ін.) і підвищенням їх ролі. Функціонування таких об'єктів не вписується в традиційні уявлення про приватну або суспільну власність» [123, с. 55]. Актуальність дослідження відносин власності на консалтинговий продукт пояснюється ще й тим, що зараз в Україні правове регулювання власності інтелектуальної потребує істотного вдосконалення, особливо щодо таких об'єктів, як нематеріальні інтелектуальні продукти. Наочним підтвердженням обмеженості правового підходу щодо власності на інтелектуальні продукти є перелік об'єктів такої власності, наведений у ст. 155 Господарського Кодексу України: «Об'єктами прав інтелектуальної власності у сфері господарювання визнаються: винаходи й корисні моделі; промислові зразки; сорти рослин і породи тварин; торговельні марки (знаки для товарів і послуг); комерційне (фірмове) найменування; географічне найменування; комерційна таємниця; комп'ютерні програми; інші об'єкти, передбачені законом [124, с. 99, 100]. Як бачимо, нематеріальні інтелектуальні продукти (до речі як і консалтингові) у наведеному переліку навіть не згадуються. Очевидно, вони віднесені до «інших об'єктів прав інтелектуальної власності».

Складність обґрунтування відносин власності на консалтинговий продукт на стадії його продукування зумовлено, по-перше, тим, що його зміст становлять суб'єктивні специфічні знання, інформація й по-

тенційні (очікувані) вигоди клієнта. Тобто на цій стадії консалтинговий продукт не має речової форми, незважаючи на можливість використання таких матеріальних його носіїв, як письмові рекомендації, проекти тощо. Інакше кажучи, знання, що становлять зміст консалтингового продукту, розділяються на: (а) кодифіковані, які зберігаються і передаються за допомогою носіїв у вигляді текстів, схем тощо, (б) знання, що не відчужені від людини та передаються від вчителя до учня [125, с. 7] (від консультанта до клієнта). По-друге, на цій стадії консалтинговий продукт не є кінцевим результатом консалтингу, одержання якого можливе тільки при впровадженні консалтингових ресурсів. По-третє, він виступає продуктом сумісно-розділеної праці консультанта і клієнта, особливо при використанні процесної моделі консультант-клієнтських відносин. По-четверте, оскільки продукування консалтингового продукту базується на поділі праці між консультантами – найманими працівниками консалтингової фірми, він є результатом їх сумісно-розділеної праці.

Пояснення змісту відносин власності на консалтинговий продукт на стадії його продукування виступає основою специфікації прав власності на нього з метою (а) вирішення дилеми «найманий консультант чи консалтингова фірма є власником консалтингового продукту» і (б) визначення прав на консалтинговий продукт консультанта і клієнта, який є його замовником, покупцем і безпосереднім учасником продукування. Теоретичне підґрунтя такої специфікації становлять обґрунтовані в роботі сумісно-розділена природа і змістовні рівні консалтингового продукту на стадії його продукування. Що стосується зазначеної дилеми «найманий консультант або консалтингова фірма є власником консалтингового продукту», то вважаємо, необхідна розробка критеріїв установаження власника консалтингового продукту на стадії його продукування. Д. І. Кокурін, досліджуючи проблему власності на інноваційний продукт, ознаки якого притаманні консалтинговому продукту, пропонує використати як критерій визначення власника спосіб його одержання. Якщо інноваційний продукт є результатом колективних зусиль, то власник підприємства і власник продукту можуть співпадати. Якщо ж продукт є плодом індивідуальної творчості, форма власності на нього може зберігатися за автором, або передаватися підприємству [126, с. 188].

Застосування вказаного критерію щодо продукту консалтингового, на наш погляд, не враховує наступні аспекти проблеми.

По-перше, базовими чинниками створення консалтингового продукту виступають інтелектуальний труд консультанта і капітал (на-

самперед, інтелектуальний) консалтингової фірми. Ось чому основу вирішення дилеми «найманий консультант чи консалтингова фірма є власником консалтингового продукту» становить перш за все безпосередній взаємозв'язок праці і власності у створенні консалтингового продукту. Як пишуть В. С. Савчук і В. Д. Якубенко, «праця може розглядатися як джерело власності, оскільки продукує певний результат трудової діяльності, і, навпаки, з погляду його умов, він є вторинним стосовно власності» [127, с. 57]. З одного боку, консалтинговий продукт є результатом праці найманого консультанта, з другого – консультант створює продукт, використовуючи власність консалтингової фірми, у тому числі і її інтелектуальну власність. Отже, встановлюючи власника консалтингового продукту, необхідно враховувати, що його творцями є праця і власність.

По-друге, специфікація прав власності на консалтинговий продукт найманого консультанта і консалтингової фірми повинна відбивати і враховувати його найважливішу ознаку – авторство. Консультативний тип консалтингових послуг обумовлює переважно індивідуальну форму надання клієнтові професійної поради (консалтингового продукту), що персоніфікується в консультанті, який безпосередньо контактує з клієнтом. Невіддільність від консультанта консалтингового продукту приховує колективний характер продукування останнього. Однак навіть усна консультація, будучи абсолютно авторською, є продукт колективної роботи співробітників консультаційної фірми, які використовують її базу даних, комп'ютерну мережу, об'єкти інтелектуальної власності та ін. Отже, консалтинговий продукт – це завжди результат колективних зусиль працівників консалтингової фірми, використання її власності, насамперед інтелектуальної, результат її виробничої діяльності. При цьому сумісність створення консалтингового продукту не позбавляє його такої ознаки, як авторство.

Не може бути, як вбачається, однозначної відповіді на питання про власника консалтингового продукту: це консалтингова фірма, чи безпосередньо консультант. З одного боку, останній є найманим працівником консалтингової фірми, працюючим за трудовим договором, учасником колективної праці, що базується на використанні інтелектуально-інформаційних ресурсів консалтингу. З другого – у консалтинговому продукті втілюється й реалізується людський капітал конкретного консультанта, який виступає його автором, особливо, якщо продукт має ознаки інноваційного. З урахуванням цього, можна стверджувати, що *консалтинговий продукт на стадії продукування*

є об'єктом сумісно-розділеної власності його безпосереднього творця-консультанта і консалтингової фірми. Сумісно-розділена природа консалтингового продукту знаходить свій прояв у внутрішньофірмовому механізмі економічної реалізації власності на нього консультанта і фірми, який відбиває розділено-сумісний характер управління, ефективності й доходу консалтингу, зокрема, в системі організації й оплати праці найманих консультантів.

Правовою формою сумісно-розділеної власності на консалтинговий продукт виступає загальна спільна власність консультанта і консалтингової фірми. «Загальна власність двох або більше осіб без визначення часток кожного з них у праві власності є загальною спільною власністю» [128, с. 130]. У ст. 369 Цивільного кодексу України закріплено, що співвласники майна, що перебуває в загальній спільній власності, володіють і користуються ним спільно, якщо інше не встановлено домовленістю між ними; розпорядження таким майном здійснюється за згодою всіх співвласників [129, с.130,131]. *Співвласниками консалтингового продукту виступають консультант-автор і консалтингова фірма, оскільки в ньому втілюються їх невідчужувані інтелектуальні ресурси.*

Консалтинговий продукт, як уже зазначалося, є продуктом інтелектуальним, отже, об'єктом права інтелектуальної власності. Цивільне законодавство України розрізняє: 1) особисті немайнові права інтелектуальної власності, як-то: (а) право на визнання людини творцем об'єкта інтелектуальної власності, (б) право перешкоджати будь-якому посяганням на нього, здатне завдати шкоди честі або репутації творця об'єкта права інтелектуальної власності та ін.; 2) майнові права інтелектуальної власності, як-то: (а) право на використання об'єкта права інтелектуальної власності, (б) виключне право дозволяти використовувати об'єкт цього права, (в) виключне право перешкоджати неправомірному використанню об'єкта права інтелектуальної власності, у тому числі забороняти таке використання та ін. У ст. 429 Цивільного кодексу України, присвяченій праву інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору, закріплено, що особисті немайнові права такої власності на зазначений об'єкт належать працівникові, який його створив. А майнові права інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору, належать спільно працівникові, який створив цей об'єкт, і юридичній або фізичній особі, де або у якій він працює, якщо інше не встановлено договором [130, с. 150]. Як бачимо, майнові права інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням

трудового договору, згідно з чинним законодавством України – це спільні права найманого працівника і роботодавця. Законодавством не встановлено норм, що регулюють спільне володіння майновими правами інтелектуальної власності, тому *основним регулятором зазначених відносин у сфері консалтингової діяльності повинен бути договір між консалтинговою фірмою і найманим консультантом.*

Визнання спільного характеру власності на консалтинговий продукт, з нашого погляду, не тільки не виключає, а, навпаки, диктує необхідність визначення правомочностей співвласників, у чому знаходить свій прояв сумісно-розділена природа власності на нього на стадії продукування цього продукту. Важливо чітко окреслити права консультанта і консалтингової фірми щодо останнього за допомогою договору. Як один з аргументів на користь пропонованого підходу можна навести наступне положення, сформульоване авторами статті «Интеллектуальная собственность: правовые и экономические вопросы формирования»: «Позбавлення автора права на створене ним у рамках організації призводить до підриву стимулів творити й винаходити, до прагнення приховувати свої винаходи й ноу-хау, продавати їх на сторону або ускладнювати використання отриманих результатів» [131, с. 24].

Критерієм окреслення обсягу правомочностей співвласників консалтингового продукту має бути рівень його інноваційності. Якщо інтелектуальний продукт, створений консультантом – найманим працівником консалтингової фірми, становить собою організаційно-управлінську новачку, саме консультантові повинні належати права власності на нього. Останній може їх повністю або частково передати консалтинговій фірмі на певний строк згідно з договором. Якщо ж консалтинговий продукт є оперативно-інформаційним, що не містить новачок, то, вважаємо, немає необхідності специфікувати на підставі договору права власності консультанта і консалтингової фірми на нього, а визнати ефективною модель їх спільного володіння. Таким чином, дилема «найманий консультант чи консалтингова фірма є власником консалтингового продукту» на стадії продукування знаходить свій прояв у сумісно-розділеній власності на нього цих двох суб'єктів.

Не менш важливою і складною видиться проблема специфікації прав фірми-клієнта на продукт консалтингової фірми на стадії його продукування. По-перше, йому властиві характеристики продукту сумісно-розділеної праці консультанта і клієнта. По-друге, клієнт надає консультантові конфіденційну інформацію, що використовується при продукуванні консалтингового продукту, отже рішення проблеми першого також

є конфіденційним, містить ознаки комерційної таємниці. По-третє, клієнт є замовником продуктування консалтингового продукту.

Сумісно-розділена природа консалтингового продукту знаходить свій прояв у сумісно-розділеній власності на нього консалтингової фірми і її клієнта. За ст. 430 Цивільного кодексу України, особисті немайнові права інтелектуальної власності на об'єкт, створений за замовленням, належать творцеві останнього. Майновими правами інтелектуальної власності на такий об'єкт володіють його творець і замовник спільно, якщо інше не встановлено договором» [132, с. 151]. І в цьому випадку, гадаємо, не можна зупинятися на визнанні тільки загального спільного характеру майнових прав власності консалтингової фірми і клієнта-замовника на консалтинговий продукт. Слід брати до уваги сумісно-розділену природу такої власності, що диктує потребу в специфікації правомочностей клієнта і консалтингової фірми щодо консалтингового продукту на базі договору, який враховує всі аспекти консультант-клієнтських відносин, як-то, конфіденційність, можливість передачі третім особам, ціну, відповідальність, ризику та ін. Причому чим вище рівень інноваційності консалтингового продукту, тим загальніше існує потреба в специфікації правомочностей зазначених співвласників.

На стадії обміну консалтингових ресурсів згідно з договором здійснюється передавання клієнтові права власності на проміжний результат консалтингу у формі консалтингової послуги разом з передачею йому права користування невідчужуваними складниками її змісту – специфічними знаннями¹. Впроваджуючи консалтингові ресурси, клієнт перетворює потенційні вигоди, що становлять зміст консалтингового продукту, на реальні, одержує кінцевий результат консалтингу, що є підсумком сумісно-розділених дій консалтингової фірми й клієнта.

Сумісно-розділена природа кінцевого результату консалтингу є об'єктивною підставою для визначення ціни консалтингової послуги як певної частки консалтингової фірми в реальних вигодах, отриманих клієнтом на стадії впровадження консалтингових ресурсів. У цьому знаходить свій прояв розділено-сумісна ефективність консалтингу й розділено-сумісний дохід як результат сумісно-розділеної, спрямованої на продуктування й впровадження консалтингових ресурсів діяльності клієнта й консалтингової фірми.

Економіко-правові засади встановлення прав власності консалтингової фірми і клієнта на консалтинговий продукт і кінцевий результат консалтингу відображено в таблиці 1.6.

¹ Механізм цієї стадії консалтингового циклу розглядатиметься в 3-му розділі даної монографії.

Таблиця 1.6

**Основні характеристики сумісно-розділеної власності
консалтингової фірми і клієнта на консалтинговий продукт
і кінцевий результат консалтингу**

Об'єкт відносин власності	Економічний зміст об'єкта відносин власності	Регулювання відносин власності на консалтинговий продукт і результат за законодавством України	Пропоноване договірне регулювання відносин власності на консалтинговий продукт і результат
Суб'єктивні специфічні знання, консалтингова інформація й потенційні (очікувані) вигоди клієнта, що одержали інституційне закріплення в консалтинговому продукті	Результат сумісно-розділених дій консалтингової фірми і клієнта	Спільне здійснення клієнтом і консалтинговою фірмою майнових прав інтелектуальної власності на консалтинговий продукт	Визначення у договорі правомочностей консалтингової фірми і клієнта щодо консалтингового продукту залежно від ступеня його інноваційності
Кінцевий результат консалтингу – реальні вигоди клієнта	Сумісно-розділений результат консалтингової фірми і клієнта	Власність клієнта на доходи та інші вигоди, отримані в результаті використання консалтингових ресурсів	Визначення у договорі частки консалтингової фірми в реальному результаті консалтингу, як економічна реалізація сумісно-розділеної власності консалтингової фірми і клієнта на консалтинговий продукт, розділено-сумісної ефективності консалтингу

Як видно з таблиці 1.6, важлива роль у регулюванні консультант-клієнтських відносин з приводу сумісно-розділеної власності на консалтинговий продукт і результат належить договору про надання консалтингових послуг. Оскільки правова регламентація обмежується констатацією спільної природи майнових прав на інтелектуальний продукт, створений за замовленням, саме в договорі треба окреслювати права консалтингової фірми і клієнта-замовника щодо консалтин-

гового продукту й результату консалтингу. Отже, консалтинговий продукт виступає об'єктом сумісно-розділеної власності, по-перше, консалтингової фірми і її найманого працівника-консультанта, який безпосередньо продукує професійні поради, по-друге, консалтингової фірми і клієнта-замовника. Сумісно-розділена природа кінцевого результату консалтингу виявляється в розділено-сумісній ефективності втілення консалтингових ресурсів у господарську практику і в розділено-сумісному доході консалтингу. Складна структура відносин сумісно-розділеної власності на консалтинговий продукт і кінцевий результат консалтингу, що включає відносини між найманим консультантом, консалтинговою фірмою і клієнтом, диктує необхідність обов'язкового договірного встановлення й регламентування правомочностей кожного із суб'єктів консалтингових відносин. Причому нагальна необхідність договорного регулювання відносин власності на консалтинговий продукт прямо залежить від рівня його інновативності.

На стадії обміну сумісно-розділена власність на консалтинговий продукт виступає у формі певного «пучка» правомочностей, які передаються консалтинговою фірмою клієнтові стосовно консалтингової послуги.

1.3. Консалтингова послуга як форма консалтингових ресурсів

Консалтинговий цикл здійснюється у формі консалтингового обслуговування суб'єктів підприємницької діяльності професіональними консультантами з економіки й управління. У цьому процесі необхідно розрізнати 2 взаємозалежних аспекти:

- сутнісний, що становить собою систему економічних відносин консалтингу (продукування, обміну, впровадження консалтингових ресурсів у господарську практику);

- процесний, що є діяльністю з надання консалтингових послуг.

У багатьох наукових і прикладних роботах у формулюваннях консалтингової діяльності переважає саме процесний аспект її змісту. Консалтинг визначається як діяльність професіональних консультантів, спрямована на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їх функціонування й розвитку [133, с. 16, 17].

Завданням даного підрозділу роботи є дослідження економічної природи консалтингу як процесу надання господарюючим суб'єктам консалтингових послуг, що виступають необхідною ланкою в ланцюжку трансформацій консалтингових ресурсів: продукт – послуга – кінцевий результат консалтингу.

Послуги – це дії, справи, виконання роботи [134, с. 25], корисний ефект, наданий самою діяльністю людини [135, с. 47]. «Послуга... означає не що інше, як особливу споживчу вартість, що доставляє ця праця, подібно всякому іншому товару, але особлива споживча вартість цього товару одержала специфічну назву «послуга» тому, що праця надає послуги не у якості речі, а у якості діяльності» [136, с. 413].

У контексті трактувань послуг економічною теорією й теорією послуг *консалтингові послуги є професійними діями консультантів з економіки і управління, спрямованими на надання допомоги клієнтам у розв'язанні проблем функціонування й розвитку їх бізнесу, підвищення його ефективності й конкурентоспроможності*. Їх зміст становлять суб'єктивні специфічні знання й супутня їм інформація, які в процесі консалтингового обслуговування передаються клієнтам у формі професійних порад, рекомендацій, консультаційних проєктів та ін. З огляду на це підкреслимо наступне:

а) консалтингові послуги є інтелектуальними [137, с. 91], змістом і головним чинником продукування яких служать знання й інформація;

б) ці послуги мають ознаки інформаційних послуг, результатом яких, за визначенням А. А. Гриценка, є корисна інформація [138, с. 76];

в) оскільки консалтингова діяльність характеризується певним навчальним ефектом, їм (особливо послугам навчального консалтингу) властиві характеристики послуг освітніх. Слід погодитися з думкою авторів книги «Управленческое консультирование», що сьогодні є актуальним бачення управлінського консультування не тільки як системи професійної допомоги в удосконаленні менеджерської діяльності в бізнесі-організації, а й як системи освітньої [139, с. 16];

г) в ситуації, якщо запропоноване консультантом рішення проблеми клієнта є стратегічно-інноваційним, консалтингові послуги набувають ознак, властивих інноваційним послугам, зміст яких становлять організаційно-управлінські новації. Класичним прикладом консалтингових послуг інноваційно-стратегічного плану можуть бути розроблені Г. Емерсоном принципи продуктивності й обґрунтовані Ф. Тейлором засади наукового менеджменту, втілення яких у підприємницьку практику послужило чинником створення якісно нової системи управління

підприємствами [140; 141]. Сучасним прикладом продукування консалтингом стратегічно-інноваційних послуг може служити реінжиніринг бізнесу, що безпосередньо пов'язано з радикальним перетворенням внутрішньофірмового управління на інноваційній основі. Отже, *за своїм змістом консалтингові послуги є інтелектуальними, що мають ознаки інформаційних, освітніх та інноваційних.*

Відповідно до функціонального призначення консалтингові послуги належать до *послуг інфраструктурних*, що забезпечують ефективну адаптацію суб'єктів підприємницької діяльності до ринкового й інституціонального середовища бізнесу. Але, поряд з ознаками інфраструктурних послуг, консалтингові послуги володіють, на наш погляд, характеристиками *ресурсних послуг*, тому що знання, досвід, ноу-хау, передані клієнтам у процесі консалтингового обслуговування, є консалтинговими ресурсами бізнесу. Тому, придбання господарюючими суб'єктами послуг економічного консалтингу, особливо послуг інноваційно-стратегічно характеру, являє собою інвестицію в їхні управлінсько-організаційні активи, що забезпечують, поряд з іншими ресурсами, ефективне здійснення виробничої функції.

Оскільки консалтингові послуги надаються суб'єктам підприємницької діяльності, теорія послуг відносить їх до розряду послуг виробничих, що й показано на рисунку 1.7.

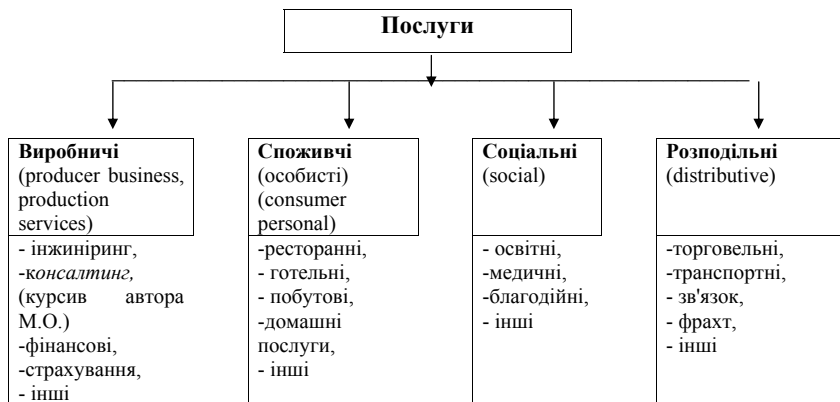


Рис. 1.7. Класифікація послуг Дж. Зингельманна [142]

Консалтинговим послугам властиві загальні риси послуг та особливості, що відображають специфіку змісту консалтингового обслуговування.

ування в сутнісному й процесному аспектах [143]. Вони невідчутні, не є матеріальними об'єктами, хоча можуть мати матеріальний носій (наприклад, консультаційний проект, письмовий висновок, програма тренінгу та ін.). У консалтингових послуг «... немає відчутного вихідного продукту. Відчутний продукт може виникнути тільки як посередник, через який послуга доставляється споживачеві. Наприклад, звіт, у якому пропонується рішення ділової проблеми клієнта, не є реальним кінцевим продуктом консалтингової послуги; реальним кінцевим продуктом є ідея, описана в цьому звіті» [144, с. 40]. Класифікація послуг згідно з критерієм нематеріальності представлена на рисунку 1.8 [145, с. 14]. Як видно на цьому рисунку, найбільш високий рівень нематеріальності (невідчутності) характерний послугам консалтингу й освіти.

Відповідно до однієї з базових класифікацій послуг К. Лавлока консалтингову діяльність можна віднести до невідчутних процесів обслуговування (див. табл. 1.7).

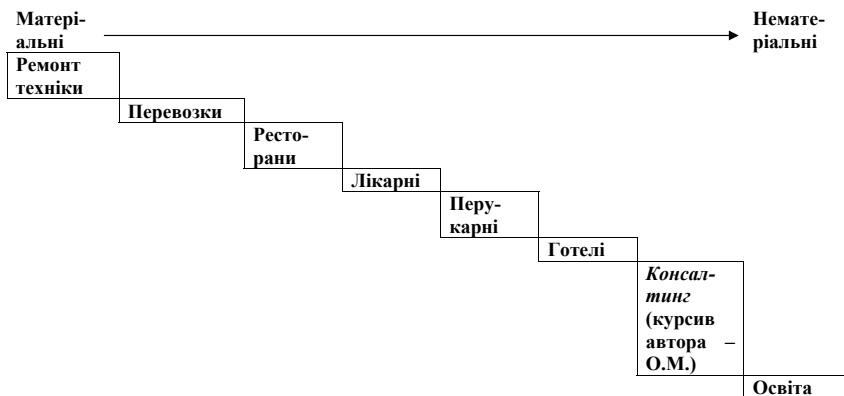


Рис. 1.8. Порівняння видів послуг залежно від ступеня їхньої нематеріальності

Одна з інтерпретацій класифікації К. Лавлока, що широко використовується у сучасний період вітчизняними й іноземними вченими, наведена в таблиці 1.8.

Консалтингові послуги, як вбачається, належать до класу тих, що визначені як «невідчутні дії з невідчутними активами»: вони є *абсолютно нематеріальними, що дає підставу для визначення їх як чисті послуги, «в яких матеріальність, відчутність у традиційному смислі є мінімальною...»* [149, с. 76].

Таблиця 1.7

Класифікація послуг К. Лавлока

Витрати	Відчутні процеси	Невідчутні процеси
Покупець	<i>Фізичний вплив на людей</i> - транспортні послуги - трансплантація серця - імунізація - фізіотерапія - судова система криміналістики	<i>Вплив на розум людей</i> - розваги - освіта - художня виставка - концерти - телевізійні програми
Активи	<i>Оброблення активів</i> - ремонт і технічне обслуговування - сухе чищення - послуги із прибирання будинку - планування ландшафту - доставка пакета	<i>Обробка інформації</i> - послуги Інтернету - банківські послуги - фінансові послуги - страхування - розробка програмного забезпечення

Джерела: [144; 147, с. 46; 148, с. 86]

Таблиця 1.8

Класифікація послуг як відчутних і невідчутних дій

Основні класи послуг	Сфери послуг
Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси й перукарні, спортивні заклади, ресторани й кафе
Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, охорона, підтримка чистоти й порядку, пральні, хімічистка, ветеринарні послуги
Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо- і телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї
Невідчутні дії з невідчутними активами	Банки, юридичні й <i>консультаційні послуги</i> (курсів автора – О. М.), страхування, операції із цінними паперами

Джерела: [150, с. 24; 151, с. 14; 152, с. 86, 87].

Консалтинговим послугам властива загальна для більшості послуг ознака невіддільності від джерела, нерозривності виробництва і споживання. Як справедливо відзначають А. Рум'янцев й Ю. Коваленко, послуга – вид праці, за якої виробництво збігається в часі зі споживанням [153, с. 10, 11]. Особливо наочно цю характеристику видно на прикладі консультування в усній формі: порада дається й сприймається одночасно.

Особливістю консалтингової послуги є значна ступінь її невіддільності не тільки від виробника (джерела), але й від споживача (одержувача), у чому знаходить своє вираження сумісно-розділена природа консалтингового продукту як результату сумісно-розділеної інтелектуальної праці консультанта і клієнта. Звичайно, надання послуг завжди вимагає участі клієнта. Однак у сфері економічного консалтингу він виступає не тільки замовником і споживачем послуги, а й певною мірою її продуцентом. Підготовка рекомендацій і висновків, складання консультативних проектів (як і усне консультування) неможливо без активної участі клієнта, без продуктивних консультант-клієнтських відносин на всіх стадіях консалтингового циклу. Тому нерозривність виробництва і споживання консалтингових послуг виступає не як лінійний зв'язок, а як взаємозв'язок, взаємодія і взаємозалежність дій консультанта і клієнта в процесі консалтингового обслуговування (див. рис. 1.9): з одного боку, найважливішою умовою результативності останнього є активна роль клієнта в консалтинговому циклі, з другого – професійна допомога консультанта може знадобитися клієнтові на стадії впровадження рекомендацій у господарську практику, тобто в процесі споживання (використання) отриманих знань та інформації.



Рис. 1.9. Взаємозв'язок консультанта і клієнта (виробництва і споживання консалтингових послуг) у процесі консалтингового обслуговування

Послугам властива мінливість якості або якісна неоднорідність, що зумовлено тим хто, коли, де і як їх надає [154, с. 73]. *Особливістю консалтингової послуги є те, що її якісна неоднорідність залежить не тільки від консультанта, формою інтелектуального продукту якого вона є, а й від ступеня й ефективності участі клієнта у розробці рішення проблеми.*

Послуги досить складно стандартизувати. «... Салон краси, фірма по дизайну одягу й фірма по набору службовців надають послуги, які будуть різними для кожного конкретного клієнта» [155, с. 42]. Оскільки консалтингова послуга є формою інтелектуального продукту не

тільки консультанта, а й певною мірою клієнта, її відмінною рисою є *унікальність, що трактується як неповторність, тобто неможливість її тиражування*. По-перше, професійні поради консультанта завжди мають адресний характер, призначені для конкретної клієнтської організації й відбивають її специфіку. Не може бути в різних клієнтів абсолютно ідентичних економіко-управлінських проблем. По-друге, результат консультування залежить не тільки від професіоналізму консультанта, а й від здатності клієнта, з одного боку, забезпечити того необхідною й достовірною інформацією, точно сформулювати проблему, а другого – сприймати поради консультанта й використати їх у практичній діяльності. Крім того, отримані клієнтом професійні рекомендації становлять його комерційну таємницю, оскільки їх впровадження в практику забезпечує йому конкурентні переваги, виступає важливим чинником підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу.

Як і більшість послуг, консалтингові, як правило, не здатні до зберігання. «Номери в готелях, місця в літаку чи в театрі або одна година роботи адвоката не можуть бути в запасі й надані для використання пізніше» [156, с. 41, 42]. Однак, у низці випадків консалтингові послуги можна й важливо одержати до виникнення проблеми, на розв'язання якої вони спрямовані. Наприклад, проект реструктуризації підприємства клієнт має розробляти і приймати до початку масштабних перетворень. Тому певні консалтингові послуги можуть бути надані сьогодні, а використані в майбутньому. *Можливість отримання «в запас»* властива, насамперед інноваційно-стратегічним консалтинговим послугам, хоча поради оперативного характеру також можна й важливо одержати до настання прогнозованої події, щоб бути до неї підготовленим. Звичайно, часовий лаг (розрив) між наданням консалтингової послуги і впровадженням консалтингових ресурсів не може бути тривалим, оскільки специфічні знання й інформація, що становлять зміст професійної поради, можуть застаріти або ж втратити актуальність для клієнта у зв'язку зі зміною ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі бізнесу.

Особливістю послуг порівняно з товарами є те, що «... сама послуга як така не стає власністю покупця, а право на її надання залишається у виробника» [157, с. 75]. Ця характеристика властива й консалтинговим послугам. Однак сумісно-розділена природа консалтингового продукту й кінцевого результату консалтингу зумовлюють *необхідність визначення в договорі про надання консалтингових послуг право-*

мочностей клієнта щодо використання ним отриманих у процесі консалтингового обслуговування суб'єктивних специфічних знань та інформації, що становлять зміст професіональної поради, рекомендації, проекту та ін.

Таким чином, консалтинговим послугам властиві загальні для чистих послуг характеристики: нематеріальність, невіддільність від джерела, нерозривність виробництва і споживання, якісна неоднорідність, складність стандартизації, відсутність передавання прав власності на послугу; і специфічні: невіддільність від одержувача як прояв сумісно-розділеної природи консалтингового продукту, унікальність (неможливість тиражування), можливість одержання «в запас» (зберігання), необхідність договірного встановлення правомочностей клієнта щодо використання знань та інформації, отриманих у процесі консалтингового обслуговування (див. табл.1.9).

Таблиця 1.9

Основні ознаки консалтингових послуг

Послуги	Консалтингові послуги
нематеріальність	абсолютна нематеріальність
невіддільність від джерела	невіддільність від джерела й одержувача
нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості	невіддільність від джерела й від одержувача-клієнта, який бере активну участь у консалтинговому циклі
складність стандартизації	унікальність як неповторність консалтингової послуги, неможливість її тиражування
нездатність до зберігання	можливість одержання в запас
відсутність передавання прав власності при наданні послуг	необхідність договірного встановлення правомочностей клієнта щодо використання знань та інформації, отриманих у процесі консалтингового обслуговування

Одержання в запас консалтингових послуг обумовлює можливість певного розриву в часі між етапами продукування й обміну, з одного боку, і впровадження консалтингових ресурсів – з другого. Тому, важливо розрізняти *повне консалтингове обслуговування*, що включає продукування і впровадження консалтингових ресурсів, і *часткове консалтингове обслуговування*, завданням якого може бути тільки продукування специфічних знань, що становлять зміст професіональних порад, або тільки їх впровадження в господарську практику.

Якщо професійна порада отримана до появи проблеми, тривалість періоду часу між її продукуванням і впровадженням безпосередньо залежить від того, коли відбудеться прогнозована подія й чи відбудеться вона взагалі. Унаслідок цього консалтинговий цикл переривається, а консалтингове обслуговування завершується до стадії впровадження консалтингових ресурсів, яке може бути здійснено через певний період часу вже після одержання клієнтом професійної поради, рекомендації, проекту¹. У цьому випадку консалтингове обслуговування буде спрямовано на впровадження консалтингового продукту, продукування якого було здійснено раніше. Причому можлива ситуація, коли зазначені види часткового консалтингового обслуговування клієнта будуть здійснювати різні консультанти.

Отже, зміст консалтингового обслуговування може відрізнитися від консалтингового циклу, відповідно до стадій якого можна розрізнити *повне консалтингове обслуговування*, спрямоване на продукування і впровадження консалтингових ресурсів, *часткове консалтингове обслуговування*, що припускає здійснення тільки стадії продукування – *продукує консалтингове обслуговування*; або стадії впровадження – *впроваджувальне консалтингове обслуговування*. При цьому стадія купівлі-продажу консалтингової послуги є обов'язковою умовою здійснення як повного, так і часткового консалтингового обслуговування. Слід підкреслити, що найважливішим завданням консалтингового обслуговування (як повного, так і часткового) є забезпечення клієнта консалтинговими ресурсами, необхідними йому для розв'язання проблем ведіння бізнесу в майбутньому, якщо це продукує консалтингове обслуговування, або в даний час, якщо здійснюється консалтингове обслуговування повне або впроваджувальне.

Поділ консалтингового обслуговування на повне й часткове є основою аналізу взаємозв'язку й особливостей консалтингового продукту й послуги, результатів консалтингового циклу й консалтингового обслуговування.

Змісту консалтингової послуги властиві наступні складники:

– продуктивний – суб'єктивні специфічні знання, інформація й потенційні (очікувані) вигоди клієнта як сутнісний й похідний (результативний) рівні консалтингового продукту;

¹ Можлива також ситуація вторинного консалтингового парадоксу: порада приймається клієнтом, але не використовується [158, с. 95]. У цьому випадку консалтинговий цикл залишається незавершеним, а консалтингове обслуговування є частковим.

– процесний, яким є певні дії консультантів, спрямовані на забезпечення клієнтів консалтинговими ресурсами.

Якщо порівняти консалтинговий продукт і послугу, з одного боку, продуктивний складник консалтингової послуги відбиває її сутнісну єдність з консалтинговим продуктом як формою консалтингових ресурсів. З другого – у процесному складнику полягає різниця між консалтинговою послугою і продуктом, продукування й передавання якого клієнтові є завданням консалтингового обслуговування.

Консалтингова послуга, надана клієнтові в процесі повного консалтингового обслуговування, забезпечує господарюючим суб'єктам одержання кінцевого результату консалтингу – реальних вигод від використання консалтингових ресурсів. Упроваджувальне консалтингове обслуговування також спрямовано на одержання клієнтом реальних вигод від використання специфічних знань та інформації. Однак внаслідок часового лагу між стадіями продукування і впровадження консалтингових ресурсів, можливі істотні розходження потенційних вигод, що становлять зміст консалтингового продукту як результату стадії продукування і тих реальних вигод (кінцевого результату консалтингу), які одержить клієнт від впроваджувального консалтингового обслуговування.

Продукуюче консалтингове обслуговування не має на меті одержання клієнтом реальних вигод від використання консалтингових ресурсів, оскільки в цьому випадку консалтингова послуга не включає дій консультантів на стадії впровадження професіональних порад у господарську практику. Тому в консалтинговій послугі представлені тільки потенційні вигоди клієнта, а її купівля-продаж виступає для нього проміжним результатом консалтингу – одержання можливості використати консалтингові ресурси у власному бізнесі.

Що ж вважати результатом продукуючого консалтингового обслуговування? На наш погляд, незважаючи на відсутність стадії впровадження, внаслідок чого не досягається кінцевого результату консалтингу, продукуюче консалтингове обслуговування є результативним, оскільки забезпечує клієнтів потрібними для вирішення їх проблем специфічними знаннями й консалтинговою інформацією, які становлять їх інтелектуальний капітал у його людському й організаційному аспектах, забезпечують можливість одержання ними реальних вигод у майбутньому.

Отже, результат продукуючого консалтингу – одержання клієнтом специфічних знань й інформації, важливих йому для розв'язання

економіко-управлінських проблем ведіння бізнесу. Практична значимість пропонуваного підходу до визначення результату продукуючого консалтингового обслуговування полягає в тому, що він може бути використаний як методологічна основа ціноутворення на консалтингові послуги. По-перше, якщо цю ціну визначати тільки залежно від реальних вигод, отриманих клієнтом, то встановлення ціни на консалтингові послуги при продукуючому консалтинговому обслуговуванні стає практично неможливим, хоча послуга надана й повинна бути оплачена. По-друге, оскільки кінцевий результат консалтингу залежить не тільки від консультанта, а й від клієнта, отримані ним реальні вигоди не можуть бути єдиним критерієм ціноутворення на консалтингові послуги при повному і впроваджувавальному консалтинговому обслуговуванні. Вважаємо, що *критерієм ціни консалтингової послуги поряд з реальними вигодами повинна бути ще й цінність для клієнта отриманих ним у процесі консалтингового обслуговування знань й інформації, що становлять зміст професійної поради, рекомендації проекту та ін.*

Розглянуті характеристики консалтингових послуг знаходять своє концентроване вираження в їх цінності – «...здатності задовольнити потреби або забезпечити вигодою покупця» [159, с. 125].

Спираючись на тлумачення цінності товару як єдності корисності й мінової вартості [160, с. 50], використовуючи модель цінності послуг, запропоновану авторами монографії «Управление и организация в сфере услуг» [161, с. 126], можемо вирізнити наступні складники, що становлять цінність консалтингових послуг: сприйнята якість, внутрішньо властиві ознаки, зовнішні ознаки, ціна в грошовому вираженні, негрошова ціна як складник сприйманої якості, час, навчальний ефект і інноваційність (див. рис. 1.10.). Зазначимо, що до складників цінності послуг стосовно послуг консалтингових нами додані навчальний ефект та інноваційність [162].

Сприйнята якість консалтингової послуги, як одна зі складників її цінності, становить собою оцінку її якості покупцем. Консалтингова послуга абсолютно нематеріальна, тому основними чинниками оцінки її якості потенційним клієнтом є репутація консультанта, відгуки й рекомендації інших його клієнтів, інформація, отримана в процесі ознайомлювальних зустрічей, переговорів, модель ділового спілкування та ін.

Внутрішньо властиві ознаки, як елемент цінності консалтингової послуги, – це ті вигоди, які клієнт очікує одержати від консалтингового обслуговування. Очікувані вигоди можуть бути прямими (основними), безпосередньо пов'язаними із впровадженням консалтингових

ресурсів, і непрямыми (додатковими). Наприклад, вигодами прямими, очікуваними клієнтом від впровадження консалтингового проекту по оптимізації чисельності та структури персоналу, можуть бути економія фонду оплати праці, зниження собівартості, зростання прибутку, а непрямыми – поліпшення міжособистісних відносин, подолання конфліктів тощо.

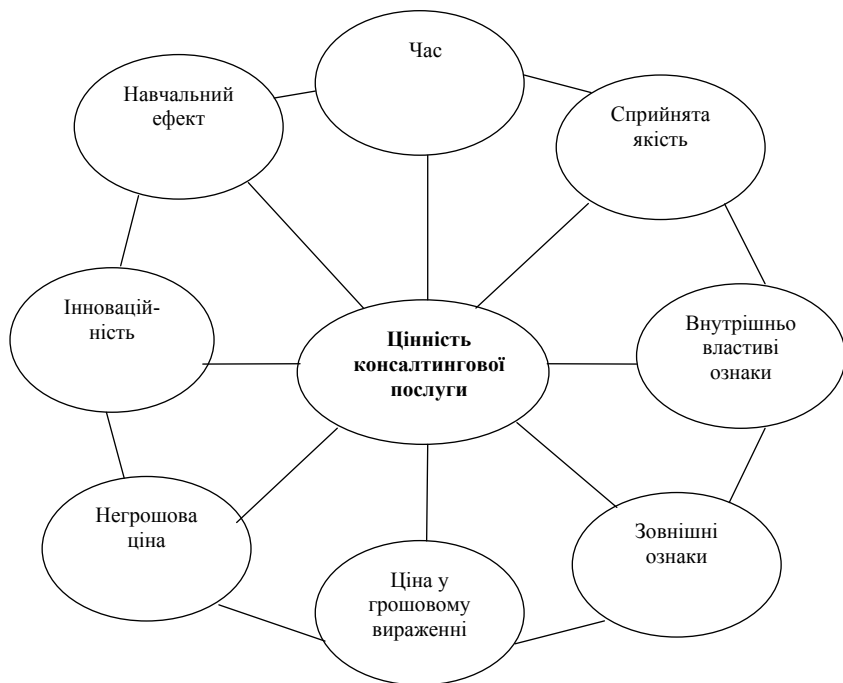


Рис. 1.10. Модель цінності консалтингових послуг

Зовнішні ознаки, що формують цінність консалтингової послуги, є не стільки характеристиками останньої, скільки консультанта або консалтингової фірми. До них належать, наприклад, ділова репутація консультанта, місце розташування й обладнання офісу, образ консультанта як незалежного професіонала, його стиль поведінки й культура спілкування та ін.

Важливим чинником, що безпосередньо впливає на оцінку клієнтом цінності консалтингової послуги у зв'язку з її абсолютною нематеріальністю, є діяльність консультанта, спрямована на формування у клі-

ента позитивного ставлення до співпраці з ним. До її основних принципів можливо віднести наступні:

- опору на концепцію вдосконалення консалтингового продукту, відповідно до якої наріжним каменем виступають якість консалтингової послуги і дотримання норм етики ділової та професійної консультування, зокрема, принципів професіоналізму й незалежності, оскільки для консультанта завоювання ринку консалтингових послуг і отримання високих доходів безпосередньо пов'язано зі створенням якісного консалтингового продукту, а також з репутацією;

- спрямованість на створення сприятливого іміджу консультанта, репутації консалтингової фірми;

- використання особистих продажів як основний метод просування консалтингової послуги, оскільки вона невіддільна від консультанта, який у процесі контактів з клієнтом безпосередньо впливає на сприйняття її якості останнім;

- просування нових організаційно-управлінських ідей з метою формування попиту на інноваційні консалтингові продукти за допомогою переконання клієнта в необхідності здійснення організаційно-управлінських нововведень;

- переважне використання прийомів неформального маркетингу: (а) проведення семінарів і презентацій навчального або ознайомлювального типу, (б) публікації статей і монографій з тих чи інших актуальних для потенційних клієнтів тем, (в) участь у різного роду бізнес-асоціаціях, благодійних акціях, на яких присутні майбутні клієнти.

Найважливішим складником цінності консалтингової послуги є *ціна в грошовому вираженні*. По-перше, цінною для клієнта є та послуга, ціна якої адекватна оцінці ним її якості. У такому разі класичне співвідношення «ціна – якість» трансформується в співвідношення «ціна – сприйнята якість». По-друге, вибір клієнта залежатиме від його сприйняття такого співвідношення. Якщо ціна в грошовому вираженні нижче сприйнятої клієнтом якості консалтингової послуги, вона може служити, з одного боку, чинником більш високої оцінки клієнтом її цінності для нього, оскільки він здобуває послугу дешевше, ніж вона може коштувати, з другого – чинником низької оцінки консалтингової послуги й відмови від консалтингового обслуговування, оскільки низька ціна може свідчити про його низьку якість.

Ціна, яка з точки зору клієнта, вище сприйнятої якості консалтингової послуги, може викликати в нього недовіру до консультанта і пропонуваного ним вирішення проблеми, наслідком чого може бути низька оцінка цінності послуги.

Негрошова ціна – це «будь-яка відмінна від фінансової жертва, яку покупець повинен приносити для доступу до одержання послуги» [163, с. 128]. Елементами такої ціни консалтингової послуги виступають витрати й втрати клієнта, пов'язані з консалтинговим обслуговуванням, як-то:

- витрати часу на збирання і надання консультантові потрібної йому інформації;
- відволікання працівників від основної діяльності у зв'язку з необхідністю їх контактів з консультантом;
- психологічні витрати, пов'язані з потребою надання консультантові конфіденційної інформації, з його присутністю на підприємстві тощо.

Важливо відзначити, що рівень негрошової ціни багато в чому залежить від обраної моделі консалтингового обслуговування, частоти й тривалості контактів консультанта і клієнта. Наприклад, прагнення клієнта до зниження психологічних витрат, пов'язаних з консалтинговим обслуговуванням, може стати причиною його повторного звернення до послуг певного консультанта, їх співпраці на постійній основі.

Час є найважливішим складником цінності консалтингової послуги, тому що професійна порада має бути отримана вчасно, саме коли вона вкрай необхідна клієнтові. Особливо це стосується оперативних консалтингових послуг, оскільки період часу, протягом якого вони є для клієнта досить важливими, а значить, і цінними, нетривалий. Спираючись на класифікацію цінності послуг залежно від часу [164, с. 130]: (а) цінність зараз і на короткий час; (б) цінність зараз і на невизначений час; (в) цінність у майбутньому на обмежений період часу; (г) цінність у майбутньому на невизначений період часу; відповідно до критерію часу цінність оперативних консалтингових послуг можна визначити як цінність «зараз і на короткий час», а інноваційно-стратегічних консалтингових послуг – як цінність «у майбутньому на обмежений час».

Навчальний ефект консалтингової послуги, якій притаманні ознаки послуги освітньої, становить собою важливий елемент її цінності для клієнта. В умовах інформаційної економіки, що зараз формується, одержання нових знань і навичок, з одного боку, служить обов'язковою умовою ефективного, конкурентоспроможного ведіння бізнесу, а з другого – вимагає від підприємців значних витрат фінансових ресурсів і часу на власне навчання й підвищення кваліфікації працівників. Навчаючись у процесі консалтингового обслуговування, клієнт поряд професійною допомогою у вирішенні господарських проблем, по-перше, здобуває

необхідні йому знання, по-друге, певною мірою заощаджує фінансові ресурси й час, які потрібні були б при його зверненні до інших джерел освітніх послуг. Тому навчальний ефект економічного консалтингу є, з нашого погляду, найважливішим складником цінності консалтингової послуги, що безпосередньо впливає на її оцінку клієнтом.

Інноваційність консалтингової послуги як складник її цінності вимірюється ступенем новизни пропонованого консультантом вирішення проблем клієнта. Інноваційними в тій чи іншій мірі можуть бути підхід до проблеми й розроблені консультантом прийоми й методи її вирішення. Інноваційність консалтингової послуги, як вбачається, безпосередньо впливає на оцінку клієнтом її цінності. По-перше, інтелектуальний продукт економічного консалтингу, якому притаманні ознаки інноваційного продукту, може бути об'єктом інноваційної діяльності клієнта, спрямованої на досягнення якісно нового рівня ефективності й конкурентоспроможності його бізнесу. У цьому випадку придбання консалтингової послуги є для клієнта важливим етапом інноваційного процесу, спрямованого на здійснення організаційно-управлінських нововведень. По-друге, консультанти забезпечують клієнтів консалтинговими ресурсами, необхідними для інноваційної діяльності.

Як бачимо, основними складниками цінності консалтингових послуг є їх сприйнята якість, зовнішні і внутрішні ознаки, ціна в грошовому вираженні й негрошова ціна, час, навчальний ефект та інноваційність. У процесі консалтингового обслуговування цінність послуг може змінюватися, оскільки можливо поліпшення або погіршення її окремих складників, виникнення нових характеристик тощо. По-перше, консультант-клієнтські відносини, що тривають певний період часу, безпосередньо впливають на формування у клієнта уявлень про професіоналізм і репутацію консультанта, можуть бути чинником зміни оцінки ним як якості абсолютно нематеріальної консалтингової послуги, так і зовнішніх ознак її цінності. По-друге, у процесі консалтингового обслуговування, з одного боку, може виникнути необхідність уточнення і зміни оцінки клієнтом вигод, очікуваних від впровадження консалтингових ресурсів, а з другого – у консалтингової послуги можуть з'явитися внутрішні ознаки, не враховані при первісній оцінці її цінності. Ця ситуація в економічному консалтингу не є рідкою й винятковою. Як правило, у процесі консалтингового обслуговування внаслідок більш глибокого (ніж на передконтрактній стадії) ознайомлення консультанта зі станом справ на підприємстві клієнта, виникає потреба коректування пропонованого вирішення проблеми, а, значить,

і потенційних вигод клієнта від його впровадження. Можлива також зміна часу надання послуги, її грошової і грошової ціни, навчально-го ефекту й рівня інноваційності. Приміром, від клієнта можуть знадобитися більш значні жертви, пов'язані з діяльністю консультанта, порівняно з тими, на які він розраховував, укладаючи контракт: (а) ризик порушення конфіденційності, (б) значні витрати залучення працівників до участі в розробці й реалізації консультаційного проекту, (в) втрати часу на вивчення пропозицій консультанта, роз'яснення ухвалених рішень і подолання відкритого або прихованого опору персоналу та ін. У процесі консультування у зв'язку з відсутністю необхідного рівня підготовки персоналу для здійснення нововведень може виникнути необхідність у його навчанні, що не передбачалося контрактом. Таким чином, *цінність консалтингової послуги не є постійною*; вона може змінюватися протягом усього періоду консалтингового обслуговування.

Отже, консалтингові ресурси інноваційного розвитку економіки становлять собою суб'єктивні специфічні знання, які отримують у процесі консультування інституційне закріплення й передаються клієнтам на комерційних засадах разом з доповнюючою їх інформацією. Зміст консалтингових ресурсів як економічної категорії розкриває низка взаємозалежних понять, що перебувають у різному ступені наближення до їх сутності, як-то:

а) *консалтинг у сфері економіки й управління (економічний консалтинг)* – підприємницька діяльність професіональних консультантів з надання економічним суб'єктам консалтингових (ділових) послуг консультативного типу з метою підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу на підставі впровадження досягнень науки, знань і новаторського досвіду в господарську практику. Функціями консалтингу, який забезпечує економічних агентів консалтинговими ресурсами, є: (а) основні – ресурсораціоналізуюча, інноваційна, трансакційна й регулююча і (б) доповнюючі – інформаційна й навчальна;

б) *консалтинговий процес (цикл)* – послідовне проходження консалтинговими ресурсами, що приймають форми консалтингових продуктів і консалтингових послуг, стадій продукування, обміну (фази замовлення й трансферу), впровадження (використання);

в) *консалтинговий продукт* як форма консалтингових ресурсів є інтелектуальним, якому властиві ознаки інформаційного, освітнього й інноваційного продукту. Його змісту притаманні рівні: (а) сутнісний – суб'єктивні специфічні знання й консалтингова інформація, що отри-

мали інституційне закріплення в консалтинговому процесі (циклі) і (б) похідний – потенційні (очікувані) вигоди клієнтів; об'єкт сумісно-розділеної власності його безпосереднього творця – найманого консультанта і консалтингової фірми, а також останньої і клієнта;

г) *консалтинговий результат* поділяється на: (а) результат стадії продукування – консалтинговий продукт; (б) проміжний результат консалтингового циклу – купівля-продаж консалтингової послуги; (в) кінцевий результат консалтингу – реальні вигоди, отримані клієнтом від використання консалтингових ресурсів. Сумісність продукування кінцевого результату консалтингу виступає наслідком постадійного і внутрішньостадійного поділу функцій консультанта й клієнта в консалтинговому циклі;

д) *консалтингові послуги* – професійні дії консультантів з економіки й управління, спрямовані на надання допомоги клієнтам у розв'язанні проблем функціонування й розвитку їх бізнесу; це також форма консалтингових ресурсів, змісту якої притаманні сутнісний і процесний аспекти, а специфічними ознаками є невіддільність від одержувача як прояв сумісно-розділеної природи консалтингового продукту, унікальність (неможливість тиражування), можливість одержання «в запас» (зберігання), необхідність договірного встановлення правомочностей клієнта щодо використання знань та інформації, отриманих у процесі консалтингового обслуговування. Цінність консалтингових послуг становлять сприйнята якість, внутрішньо властиві ознаки, зовнішні ознаки, ціна в грошовому вираженні, негрошова ціна як складник сприйнятої якості, час, навчальний ефект та інноваційність;

е) *консалтингове обслуговування* – діяльність професіональних консультантів з економіки й управління з надання консалтингових послуг, а саме: (а) повне консалтингове обслуговування, спрямоване на продукування і впровадження консалтингових ресурсів; (б) часткове консалтингове обслуговування, що припускає здійснення тільки стадії продукування – продукуюче консалтингове обслуговування, результатом якого є одержання клієнтом специфічних знань й інформації, важливих йому для розв'язання економіко-управлінських проблем ведіння бізнесу, або тільки стадії впровадження консалтингових ресурсів у господарську практику – впроваджувальне консалтингове обслуговування.

Консалтингові ресурси виступають складниками інноваційного потенціалу економіки, чинниками інноваційного економічного розвитку.

Розділ II

ІННОВАЦІЙНА СУТНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВИХ РЕСУРСІВ

Становлення в Україні інноваційної моделі економічного розвитку істотно актуалізує наукові дослідження змісту, чинників, учасників і механізмів інноваційного процесу. Завданням даного розділу роботи є обґрунтування ролі економічного консалтингу як продуценту консалтингових ресурсів, по-перше, в інноваційній діяльності економічних суб'єктів, по-друге, в інноваційній царині сучасної економіки. Сполучення мікро- й макроекономічних рівнів теоретичного аналізу дозволить всебічно розкрити інноваційну сутність цих ресурсів, обґрунтувати їх функції в національних інноваційних системах.

Методологічне підґрунтя дослідження ролі консалтингових ресурсів в інноваційному розвитку економіки становить фундаментальний категоріальний ряд теорій інновацій, інноваційної економіки, економіки інновацій: інновації, інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційна сфера, інноваційний потенціал, національні інноваційні системи, інноваційний тип економічного розвитку.

2.1. Потенціал інноваційного розвитку економіки і консалтингові ресурси

Інноваційний розвиток економіки забезпечує досягнення нової якості економічного зростання, підвалини якого становлять інновації, що виступають чинником науково-технічного й соціально-економічного відновлення всіх сторін господарського життя сучасного суспільства.

У науковій літературі існує значна кількість різних дефініцій поняття «інновація». Дане дослідження спирається на такі положення теорії інновацій, як (а) необхідність розмежування понять «науковий продукт-новація» і «інновація»; (б) трактування інновації в широкому розумінні: не тільки як науково-технічного, а й як соціально-економічного явища.

Ми погоджуємося з думкою Р. Фатхутдінова, який пише, що новація – це оформлений результат фундаментальних і прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності з підвищення її ефективності; інновація є кінцевим результатом впровадження новацій з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту [1, с. 45].

Дійсно, інновація є результатом втілення у господарську практику наукового продукту – новації [2]. Щодо цього має рацію О. М. Хотяшева, визначаючи конкретні нововведення на фірмі як інновації у вузькому їх розумінні [3, с. 12]. Однак, розрізняючи ці два поняття – новація й інновація, не слід обмежувати смисл інновації та інноваційної діяльності впровадженням новацій у виробництво. Спираючись на трактування інновації в широкому розумінні, треба, з нашого погляду, визначати її як результат інноваційного процесу в цілому, а не тільки однієї з його стадій – впровадження новацій у господарську практику. Інноваційний процес (цикл), як відзначає В. Зянько в статті «Глобалізація та інноваційний процес: їхній взаємовплив», становить собою послідовний ланцюжок подій, що сприяють ніби «дозріванню» інноваційної ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, а далі – і поширенню результату на практиці господарювання згідно з інтересами підприємця-новатора, поєднуючи науку, техніку, економіку, підприємництво й управління [4, с. 84].

Основними стадіями сучасного інноваційного процесу є: (а) зародження інноваційної ідеї внаслідок технологічного поштовху або виклику попиту, а також спільного впливу технологічного розвитку й ринку; (б) втілення цієї ідеї в новацію, що приймає різні форми; (в) комерціалізація новації; (г) впровадження в господарську практику новації – нововведення; (д) рутинізація нововведення, тобто його реалізація в стабільних умовах господарювання; (е) дифузія (тиражування) нововведення.

У сучасному інноваційному процесі комерціалізація, що забезпечує ринкове визнання інноваційної ідеї, новації, нововведення, інтегрована (вбудована) в усі його стадії. Вона здійснюється з моменту заро-

дження інноваційної ідеї і триває аж до дифузії нововведення, швидкість і масштаби якої безпосередньо залежать від попиту на ринку інновацій. «В умовах ринкової економіки, – відзначає Д. І. Кокурін, – здійснення інноваційної діяльності опосередковується комерційною доцільністю» [5, с. 35]. Комерціалізацію новації вирізняє нами в окрему стадію, оскільки вона разом із зародженням інноваційної ідеї та її втіленням у інтелектуальному продукті – новації, впровадженням останньої, рутинізацією й дифузією нововведення в рамках інноваційного процесу виступає особливим видом діяльності, зміст якої становить надання новації товарної форми.

Стадії інноваційного процесу знаходять своє узагальнення в його моделях, що використовуються теорією інновацій. Так, *лінійна інноваційна модель*, запропонована Д. Романом, включає наступну послідовність дій: поява ідеї – її обговорення й експертиза – вивчення ринку – попередні дослідження й оцінка технічної здійсненності – оцінювання витрат, ринкового потенціалу й цін – НДДКР¹ – проектування – дрібно-серійне виробництво – повномасштабне виробництво – масова реалізація [6]. За класифікацією Р. Росвелла, лінійні інноваційні моделі застосовувалися з 1955 р. до початку 70-х років XX ст. Потім вони були змінені на *нелінійні моделі*: (а) на *сполучену* (початок 70-х – середина 80-х років XX ст.); (б) *японську передового досвіду*, що акцентує увагу на паралельну діяльність інтегрованих груп і зовнішні горизонтальні й вертикальні зв'язки (середина 80-х років XX ст. до сьогодення); (в) *стратегічних мереж*, особливістю якої є додавання до нелінійного інноваційного процесу нових функцій, використання новітніх інформаційних систем (даний час – майбутнє). У цій моделі «маркетинг присутній на всіх стадіях інноваційного процесу: від фундаментальних досліджень до післяпродажного обслуговування. Комерціалізація результатів здійснюється на всіх стадіях» [7, с. 124].

Сполучена інноваційна модель, на думку авторів монографії «Инновационная экономика», відкриває можливості для поглиблення аналізу інноваційного процесу з погляду його зростаючої інтегрованості й паралельності стадій, а також використання мережних взаємодій [8, с. 38] (див. рис. 2.1).

Сучасна нелінійна модель інноваційного процесу, якій притаманні риси японської та стратегічних мереж, у спрощеному вигляді подається на рисунку 2.2 [9, с. 43]. Вона базується на системному підході до інноваційного процесу, враховує спільний вплив на нього технології

¹ НДДКР – науково-дослідницькі і дослідно-конструкторські розробки.

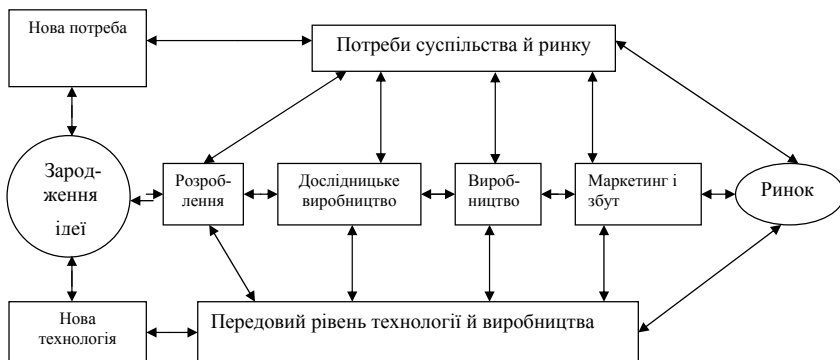


Рис. 2.1. Сполучена інноваційна модель

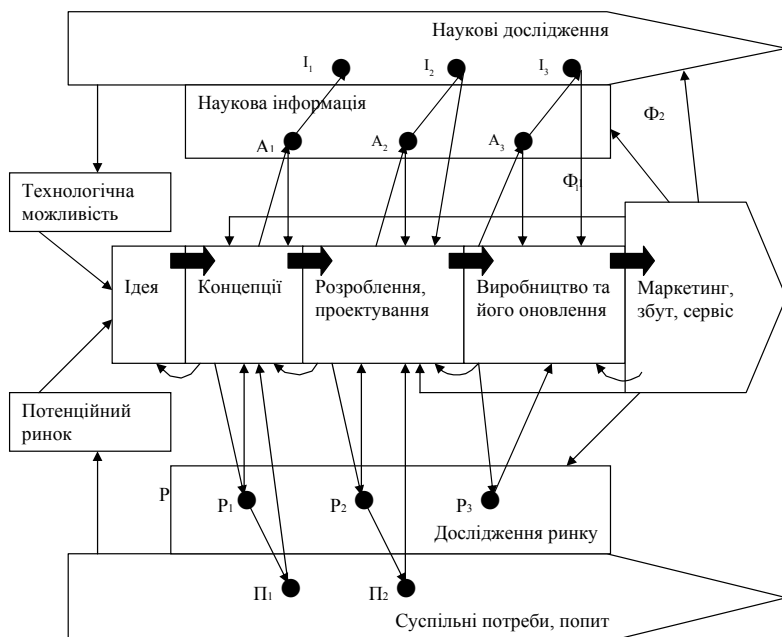


Рис. 2.2 Сучасна нелінійна інноваційна модель

На рис. 2.2:

➡ – основний шлях створення нововведення; ➡, ↺, ↻ – допоміжні, прямі й зворотні зв'язки в інноваційному процесі; I_1, I_2, I_3 – дослідницькі проекти; A_1, A_2, A_3 – пошуки й аналіз наукової інформації; P_1, P_2, P_3 – дослідження ринку; P_i, P_j – аналіз суспільних потреб, перспективного попиту; Φ_1 – фінансування зовнішніх НДДКР; Φ_2 – фінансування внутрішніх НДДКР, закупівля наукового устаткування й приладів.

й ринку. Треба підкреслити, що складовою частиною нелінійних моделей (окремим випадком) є інноваційний ланцюжок, прикладом якого може служити модель Д. Романа.

Зміст стадій інноваційного процесу лінійних і нелінійних моделей відображено в таблиці 2.1, з якої видно, що стадії інноваційного процесу (як у лінійних, так і в нелінійних моделях) тісно взаємозалежні, а відсутність хоча б однієї з них свідчить про його незавершеність у цілому. Тому, як вбачається, некоректно визначати інновацію тільки як результат впровадження наукового продукту-новації. З одного боку, впровадженню новації в господарську практику передують стадії зародження й втілення інноваційної ідеї в інтелектуальний продукт, його комерціалізація, отже, інновація виступає результатом і цих стадій інноваційного процесу. З другого боку, досягнення фірмою якісно нового рівня ефективності й конкурентоспроможності за допомогою інновацій припускає не тільки втілення новацій, а й рутинізацію, і дифузії цих нововведень. З точки зору Д. І. Кокуріна, інноваційний процес не є завершеним, якщо придбане або розроблене нове обладнання (технологія) не використовуються в постійному режимі (наприклад, через невідповідність персоналу чи інше) тобто якщо не досягнуто заключної стадії – рутинізації [10, с. 25, 26].

Т а б л и ц я 2.1

Зміст стадій інноваційного процесу

Стадія інноваційного процесу	Лінійна модель	Сполучена модель	Сучасна нелінійна модель
1	2	3	4
Зародження ідеї	Поява ідеї, її обговорення й експертиза	Зародження ідеї під впливом нової потреби, нової технології	Технологічна можливість, потенційний ринок, ідея, концепція
Втілення ідеї в новацію	Попередні дослідження й оцінка технічної здійсненності, НДДКР, проектування	Розроблення наукового продукту-новації	Наукові дослідження, розроблення, проектування.
Комерціалізація новацій	Вивчення ринку, оцінка витрат, ринкового потенціалу й цін	Ринок	Дослідження ринку
Впровадження новації – нововведення	Дрібносерійне виробництво, збут експериментальної партії	Дослідне виробництво	Виробництво і його відновлення

1	2	3	4
Рутинізація нововведень	Повномасштабне виробництво	Виробництво	Виробництво
Дифузія нововведень	Масова реалізація	Маркетинг і збут	Маркетинг, збут, сервіс

Таким чином, *інновація, як науково-технічне й соціально-економічне явище є результатом системного інноваційного процесу ринкового типу.*

Характеристика сучасного інноваційного процесу та його результату – інновацій є підґрунтям змістовної структуризації й обґрунтування критеріїв інноваційної діяльності, перетворення якої на вирішальний чинник економічного зростання виступає відмінною ознакою інноваційного типу розвитку економіки. Як підкреслює В. М. Геєць, реальність суспільства й економіки знань можливі на індивідуальному рівні тільки в тому випадку, якщо на першому плані перебуває інноваційна діяльність [11, с. 27].

У сучасних наукових, навчальних і прикладних економічних джерелах, нормативних актах, що регулюють інноваційну діяльність в Україні, у методиках статистичного аналізу рівня інноваційного розвитку національної економіки переважає трактування інновації у вузькому розумінні, що, вважаємо, призводить до певного ототожнення, по-перше, інноваційної діяльності й впровадження новацій [12;13;14], по-друге, інноваційної й інвестиційної діяльності. Так, В. І. Федулова визначає інноваційну діяльність як процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень, розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також у пов'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки [15, с. 465. Див. 16;17]. Як бачимо, вона обмежує зміст інноваційної діяльності реалізацією новацій у продукті або в технологічному процесі.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає її як діяльність, спрямовану на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень, розробок і на забезпечення випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [18]. За цим Законом інноваційна діяльність – це впровадження новацій, що суперечить (а) сутності інновацій як науково-технічного й соціально-економічного явища і (б) системному характеру сучасного інноваційного процесу.

У наведених визначеннях з поняття «інноваційна діяльність» виключено такі важливі складники інноваційного процесу, як продуціювання

інноваційної ідеї, її втілення в інтелектуальному продукті – новациї, який приймає форму інноваційного проекту, промислового зразка тощо.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» трактує інноваційну діяльність як одну з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво й соціальну сферу [19]. Як бачимо, у цьому Законі (а) зміст інноваційної діяльності обмежується впровадженням досягнень науково-технічного прогресу й водночас (б) ототожнюється з інвестиційною діяльністю. Дійсно, інноваційна діяльність припускає здійснення інвестицій на всіх стадіях інноваційного процесу. З нашої думки, вона – це особливий вид економічної активності, якому притаманні власні цілі, об'єкти, суб'єкти, технології й результати. Як справедливо відзначає Ю. Є. Атаманова, віднесення інноваційної діяльності до інвестиційної істотно обмежує фактичну сферу створення й використання результатів науково-технічного прогресу, звужує коло дійсних суб'єктів, які здійснюють інноваційні заходи й реалізують інноваційні проекти [20, с. 26].

Як і в правовому регулюванні, у статистиці інноваційної діяльності в Україні також переважає впроваджувальний підхід до інновацій, оскільки основними показниками інноваційної активності є втілення інновацій і нових технологічних процесів, освоєння нових видів техніки. У різних статистичних матеріалах інноваційна діяльність не має єдиного трактування і критеріїв, що, з нашого погляду, викликає перекучування, неадекватне відбиття ситуації в інноваційній сфері. А це, у свою чергу, обмежує можливості теоретичного аналізу закономірностей її розвитку. Ось чому обґрунтування змісту інноваційної діяльності має не тільки теоретичне, а й практичне значення, що, зокрема, необхідно для створення наукової бази правової регламентації інноваційної царини економіки, для достовірного статистичного аналізу інноваційного розвитку в Україні.

Змістом інноваційної діяльності є, вважаємо, здійснення системного інноваційного процесу від моменту зародження інноваційної ідеї до рутинізації й дифузії нововведень на підставі інтеграції їх наукових, виробничих і ринкових чинників [21]. Слід погодитися з думкою К. П. Янковського, який підкреслює: «У повному обсязі інноваційна діяльність включає всі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, експериментальні розробки, діяльність з освоєння нововведень у виробництві й у їхніх споживачів – реалізацію інновацій» [22, с. 126]. Місце й роль інноваційної діяльності в системі наука – виробництво – ринок представлено на рисунку 2.3.

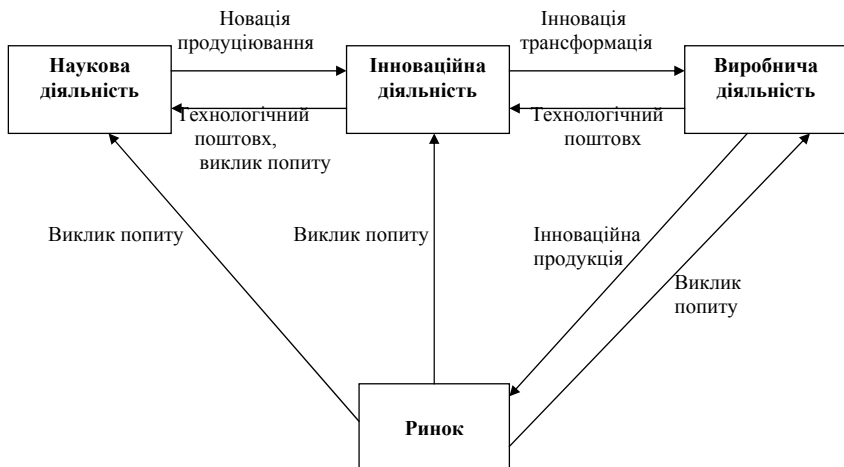


Рис. 2.3. Взаємозв'язок наукової, виробничої, інноваційної діяльності й ринку

Виробнича діяльність є інноваційною, якщо вона базується на впровадженні інновацій. При цьому, оскільки можливо інноваційний інтелектуальний продукт придбати або зробити його копію, розробка новації не є обов'язковим складником інноваційної діяльності фірм виробничої сфери. Науковій діяльності властивий інноваційний характер, якщо вона, по-перше, орієнтована на створення інтелектуальних продуктів-новацій, на які є потенційний або реальний ринковий попит, що відбиває потреби господарської практики, і, по-друге, якщо новації (відкриття, винаходи, ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції тощо) трансформуються в інновації, тобто залучаються і впроваджуються у виробництво господарюючими суб'єктами, приносять соціально-економічний ефект.

У системному інноваційному процесі функцією наукової діяльності є створення інноваційного інтелектуального продукту-новації, основною функцією інноваційної діяльності – трансформація новації в інновації, функцією виробничої діяльності – виробництво інноваційної продукції. Як справедливо підкреслюють І. А. Жукович і Ю. О. Рижкова у статті «Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми», інноваційна діяльність – вид діяльності економічної, пов'язаний з трансформацією ідей у впроваджені на ринку технологічно нові або вдосконалені продукти (послуги), в нові або по-

ліпшені інноваційні технологічні процеси, що використовуються у виробничій діяльності [23, с. 4].

Розвиток інноваційної діяльності на основі інтеграції науки й виробництва є пріоритетним для інноваційної царини економіки, яка, за визначенням Д. І. Кокуріна, становить собою особливу сферу суспільного поділу праці, що забезпечує реалізацію наукового продукту в матеріальному виробництві; це «...частина системи економічних відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну й споживання нововведень, заснованих на інтеграції участі в інноваційній діяльності підприємницьких структур і держави в умовах ринкової економіки» [24, с. 120]. Як пише С. І. Федулова, інноваційна сфера – це царина діяльності виробників і споживачів інноваційної продукції (робіт, послуг), що включає створення й поширення інновацій [25, с. 465].

Спираючись на класифікацію Й. Шумпетера функцій інноваційної сфери (комерційний аналіз потенційних споживачів інновацій, пошуки перспективних ідей, джерел функціонування, організація створення і впровадження нововведень, тиражування, підтримка й утилізація [26], можемо зробити висновок, що *роль інноваційної сфери в сучасному інноваційному процесі* полягає в інтеграції наукової й виробничої царин економіки, трансформації продукту наукової сфери – новації на нововведення у виробничій сфері.

Для науки інноваційна сфера, по-перше, будучи джерелом інформації про потреби в інноваціях виробництва й суспільства в цілому, виконує функцію провідника сигналів ринкового попиту на останні. По-друге, найважливіше завдання інноваційної царини полягає в здійсненні комерціалізації наукових продуктів-новацій, їх перетворенні на об'єкти купівлі-продажу на ринку інновацій.

Для виробництва інноваційна сфера виступає постачальником інформації про досягнення в науці, є посередником, який забезпечує передачу наукових продуктів-новацій, що мають певний ринковий потенціал, їх безпосередньому споживачеві – виробництву, а також їх впровадження, рутинізацію й дифузію нововведень.

Головне функціональне призначення інноваційної сфери в забезпеченні інноваційного розвитку економіки, як бачимо, полягає в трансформації інноваційних ідей і наукових продуктів-новацій в інноваційний продукт та інноваційну продукцію з метою задоволення суспільних потреб в інноваціях на підставі забезпечення на ринковій засадах взаємозв'язку і взаємодії наукової й виробничої царин економіки в інноваційному процесі як єдності стадій зародження інноваційної ідеї,

її реалізації в новаціях, комерціалізації і впровадження новачій, рутинізації й дифузії нововведень. Як пише Д. І. Кокурін, в інноваційній сфері розрізнені процеси поєднуються в єдиний інноваційний процес, що створює нововведення, які відповідають попиту виробничої сфери й забезпечує умови освоєння їх підприємством і споживачем [27, с. 30].

Зростання ролі інноваційної царини в соціально-економічному прогресі суспільства є, з одного боку, закономірним наслідком переходу до інноваційного типу економічного розвитку, а з другого – найважливішою умовою формування й сутнісною ознакою інноваційної економіки. Її інтегруюча й трансформуюча роль в сучасному нелінійному інноваційному процесі системного типу знаходить своє узагальнене теоретичне вираження в науковій концепції національних інноваційних систем (НІС), що сформувалася наприкінці ХХ ст. в результаті дослідження проблем становлення економіки знань, і широко використовується представниками економічної науки як методологічне підґрунтя аналізу проблем соціально-економічного розвитку в умовах перетворення знань та інформації на вирішальні чинники суспільного прогресу [28–34]. Згідно з Методологією Всесвітнього банку щодо оцінки економіки знань національна інноваційна система є однією з 4-х її засад, поряд з освітою й наявністю в населення навичок зі створення, поширення й використання знань, інформаційною і комунікаційною інфраструктурами, що сприяють ефективному поширенню й переробці інформації, інституціональним режимом, що створює мотиви ефективного використання існуючого й нового знання та розвитку підприємництва [35, с. 67]. Як справедливо відзначено авторами статті «Розвиток національної інноваційної системи України», на початку ХХІ ст. світова економіка активно формує нову парадигму науково-технічного розвитку, складником якої виступає зростаючий взаємозв'язок між ринками капіталу і нових технологій, продуктів, послуг. Розвиток досліджень у цих напрямках обумовив потребу у формуванні концепції національних інноваційних систем [36, с. 36]. Концепція національних інноваційних систем, підкреслимо, визначається вітчизняними й закордонними вченими сьогодення як одне з видатних досягнень науки ХХ ст. [37, с. 55; 38, с. 36].

Поняття «національна інноваційна система» вперше було запропоновано професором К. Фріменом, творцем Центра вивчення наукової політики при Сассекском університеті (Велика Британія) в 1987 р. в роботі «Technology Policy and Economic Performance» для обґрунтування національних розходжень у технологічному розвитку окремих

країн [39; див. 40, с. 28.]. Наприкінці XX ст. концепція НІС розроблялася також Б. Лундваллом, професором університету м. Упсала (Швеція) – «Nation System of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning» (1992 р.), Р. Нельсоном, професором Колумбійського університету (США) – «National Innovation System: A Comparative Analysis» (1993 р.). Перше наукове тлумачення ця концепція одержала в 1988 р. в роботі Г. Досі, К. Фрімена, Р. Нельсона та ін. «Technical Change and Economic Theory»[41].

За визначенням К. Фрімена, національна інноваційна система – це сукупність організаційних та інституціональних структур у державному й приватному секторах економіки в рамках національних меж, активність і взаємодія яких ініціює, створює, модифікує і сприяє дифузії інновацій [42; 43; 44, с. 35]. У сучасній теорії інноваційного розвитку НІС визначається як сукупність різних інститутів, які спільно й кожний окремо роблять свій внесок у створення й поширення нових технологій, складаючи фундамент, що служить урядам для формування й реалізації політики, впливаючої на інноваційний процес. Іншими словами, це система взаємозалежних інститутів, призначена, щоб створювати, зберігати й передавати знання, навички й артефакти, які визначають нові технології [45, с. 28]. У колективній монографії «Економика знаний и инновации: перспективы России» підкреслено: «Сукупність інститутів та організацій, що охоплюють всі стадії і сфери інноваційного процесу, саме і створює зараз в розвинених ринкових економіках національну інноваційну систему» [46, с. 258].

Національні інноваційні системи характеризуються доволі складною структурою. Більшість зарубіжних дослідників (згідно з аналізом, проведеним Г. А. Карайченцевою) вирізняють у ній 2 рівні:

- перший становлять інститути, що беруть участь у виробництві, передачі й використанні знань: фірми, створені ними мережі, наукова система, дослідницькі організації, елементи економічної інфраструктури;

- другий – усі інші елементи, що впливають на інноваційний процес: контекст, створований макроекономічною політикою та іншими формами державного підпорядкування, система освіти і спеціальної підготовки, особливості товарних ринків і ринків факторів виробництва, праці; система фінансування інновацій, комунікації [47, с. 90].

Досить широко в наукових дослідженнях використовується дво-секторний підхід до структуризації НІС залежно від ролі в інноваційному процесі приватного й державного секторів економіки [48, с. 7; 49,

с. 36]. «Найбільш проста модель, що описує взаємодію елементів НІС, показує, що роль приватного сектора полягає у створенні технологій на підставі власних досліджень і розробок і в ринковому освоєнні інновацій; роль держави – у сприянні виробництву фундаментального знання (в університетах) і комплексу технологій стратегічного (військового) характеру, а також у створенні інфраструктури і сприятливого інституціонального клімату для інноваційної діяльності приватних компаній» [50, с. 7].

У більшості робіт, присвячених структуризації національних інноваційних систем, переважає поділ їх на організаційний й інституціональний складники (або рівні) [51, с. 6; 52, с. 61; 53; 54, с. 260], які враховують елементи як приватного, так і державного секторів економіки. М. Шарко, визначаючи метою НІС створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного впровадження, розвитку й використання досягнень науково-технічного прогресу за рахунок підвищення інноваційної активності промислового виробництва [55, с. 23] вирізняє в їх структурі: 1) основні елементи: (а) комплекс інститутів, що беруть участь у виробництві, передаванні й використанні знань; (б) фірми і створені ними мережі й комунікації; (в) наукову систему; (г) елементи ринкової інфраструктури; (д) макроекономічну політику й форми державного регулювання; (е) систему освіти й професійної підготовки; (є) товарні ринки, ринки чинників виробництва, праці; (ж) систему фінансування інновацій; і 2) структуруючі блоки: підприємства, науково-технічну сферу, інноваційну інфраструктуру [56, с. 26].

Л. І. Федулова основними елементами інноваційних систем називає підсистеми: (а) генерації знань – сукупність організацій, що виконують фундаментальні дослідження й розробки, а також дослідження прикладні; (б) освіти і професійної підготовки; (в) виробництва продукції й послуг, що охоплює насамперед виробництво наукомісткої продукції, яке здійснюється великими корпораціями, малими та середніми підприємствами, що працюють у сфері наукомісткого бізнесу; (г) інноваційної інфраструктури, що містить такі елементи, як бізнес-інноваційні, телекомунікаційні й торгові мережі, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, консалтингові фірми, фінансові структури тощо [57, с. 57].

Автори монографії «Иновационная экономика» відрізняють у структурі НІС: (а) сукупність взаємозалежних організацій (структур), зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань

і технологій у рамках національних меж: малих і великих компаній, університетів, держлабораторій, технопарків та інкубаторів; (б) комплекс інститутів правового, фінансового й соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси й мають міцні національні корені, традиції, політичні й культурні особливості [58, с. 6].

У колективній монографії «Экономика знаний и инноваций: перспективы России» головними ланками інноваційної системи в ринковому господарстві названі системи: (а) підготовки фахівців для інноваційної діяльності; (б) фінансування й організації фундаментальних і прикладних наукових досліджень; (в) фінансування й організації прикладних технологічних розробок; (г) організації комерційного застосування і поширення нових розробок у виробництві; (д) науково-технічної інформації; (е) національної координації інноваційної діяльності [59, с. 260]. Ця структура НІС відбиває, за нашою думкою, стадії сучасного інноваційного процесу відповідно до його лінійної моделі: зародження та втілення інноваційної ідеї в наукові продукти – новачі, комерціалізація і впровадження новачів, рутинізація та дифузія нововведень.

В. Нікіфоров в статті «Національна інноваційна система: вибір України» поділяє НІС на 2 основних структурних елементи. Перший з них представлено організаціями науково-технічної й інноваційної сфер: великі і дрібні інноваційні фірми й компанії; виробничі підприємства, які мають власні науково-дослідницькі й технологічні підрозділи, зайняті створенням інноваційного продукту; науково-дослідні організації й університети; технопарки й інкубатори, фірми, що становлять інфраструктуру науково-дослідної й інноваційної сфер. Другий структурний елемент національних інноваційних систем становить комплекс інститутів правового, фінансового й соціального характеру, які забезпечують інноваційні процеси, спрямовані на реалізацію стратегії інноваційного розвитку й базуються на національних традиціях, політичних і культурних особливостях країн [60, с. 35].

У наведених прикладах структуризації національних інноваційних систем доволі чітко визначено їх *організаційний елемент* – сукупність взаємозалежних організацій державного і приватного секторів економіки, які безпосередньо беруть участь у системному інноваційному процесі; й *елемент інституціональний* – комплекс інститутів, що забезпечують та регулюють інноваційну діяльність на національному рівні. Тобто НІС – це сукупність взаємозалежних організацій держав-

ного і приватного секторів економіки, які безпосередньо беруть участь у сучасному нелінійному інноваційному процесі, і інститутів, що забезпечують та регулюють інноваційну діяльність на національному рівні.

Стратегічною метою (призначенням) НІС є організаційне й інституціональне забезпечення інноваційного розвитку національної економіки. «Вирішальним досягненням століття у царині нововведень, яке мало найбільш масштабний економічний і соціальний вплив, підкреслюють автори монографії «Инновационная экономика», є виникнення принципово нового сегмента сучасного господарства – інноваційної системи, що генерує зростаючий потік інновацій, які відповідають динамічно мінливим суспільним потребам, а часто й формують їх. Саме цей сегмент надає економічному розвитку стійкого інноваційного характеру» [61, с. 7].

Спираючись на обґрунтування змісту інновацій, інноваційного процесу, функцій інноваційної сфери, стратегічного призначення НІС можемо виділити *сутнісні характеристики інноваційного типу розвитку економіки:*

- *головний чинник економічного зростання* – інновації як науково-технічне й соціально-економічне явище, результат системного інноваційного процесу ринкового типу;

- *основа досягнення господарюючими суб'єктами й суспільством у цілому цілей соціально-економічного розвитку* – інноваційна діяльність як здійснення системного інноваційного процесу на підставі інтеграції наукових, виробничих і ринкових чинників нововведень;

- *пріоритетна сфера економіки* – інноваційна, головною функцією якої є трансформація наукових новацій на інноваційні продукти й технології на підставі інтеграції науки й виробництва;

- *організаційно-інституціональна основа інноваційного розвитку економіки* – національні інноваційні системи.

У контексті зазначених характеристик *перехід до інноваційного типу розвитку економіки* становить собою комплексний науково-технічний і соціально-економічний процес перетворення (а) інновацій – на головний чинник економічного зростання, (б) інноваційної діяльності – на пріоритетний вид економічної активності, (в) інноваційної сфери – на найважливішу сферу економіки, розвиток якої є одним з головних об'єктів державної економічної політики (г) національних інноваційних систем – на провідний сегмент сучасного господарства. *Перехід до інноваційного типу економічного розвитку безпосередньо*

пов'язано з нагромадженням та ефективним використанням інноваційного потенціалу національної економіки.

У сучасній науковій літературі, присвяченій проблемам інноваційної діяльності, переважає ресурсний підхід до визначення інноваційного потенціалу [62; 63], підґрунтя якого становить трактування економічною наукою поняття «потенціал» як наявних у економічних суб'єктів ресурсів, їх оптимальну структуру й уміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [64, с. 13].

По-перше, різні визначення інноваційного потенціалу відрізняються складом ресурсів інноваційної діяльності. На думку Л. Г. Мельника, «інноваційний потенціал – сукупність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, які може використати дана система для реалізації пілотних проєктів, тобто таких, які спрямовані на виробництво нових видів продукції» [65, с. 122]. В. Гусєв визначає його як «сукупність різних видів коштів, механізмів і ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші види ресурсів, у тому числі людський капітал, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності» [66, с. 24].

По-друге, формулювання інноваційного потенціалу на підставі ресурсного підходу можуть включати додаткові характеристики, які певним чином пов'язані з використанням інноваційних ресурсів. В. Мартиненко пише: «Інноваційний потенціал – це не сума всіх ресурсів. Потенціал становить собою впорядковану масу цих ресурсів» [67, с. 24]. У монографії «Инновационная экономика» автори підкреслюють необхідність цілісного осмислення інноваційних ресурсів бізнесу, включаючи їх зовнішні джерела і внутрішню конфігурацію, «тверді» фінансово-економічні й організаційно-технічні параметри і «м'які» складники, як-то: лідерство, культура, довіра, корпоративне громадянство [68, с. 103]. Як вбачається, фундамент такого трактування інноваційного потенціалу також становить ресурсний підхід, хоча ці вчені визначають його складниками не тільки інноваційні ресурси, доповнені елементами корпоративної культури, а й їх джерела й комбінацію. Так що тут можна вести мову про ресурсний підхід у широкому розумінні, на підставі якого в інноваційному потенціалі вирізняють такі блоки, як сукупність ресурсів, їхня комбінація, управління.

Ресурсним підходом (у широкому тлумаченні) є, на наш погляд, підхід Д. І. Кокуріна, який до змісту інноваційного потенціалу включає рівень: (а) ресурсний (ресурсний потенціал) – сукупність ресурсів, використовуваних у певних соціально-економічних формах для ви-

робництва інноваційної продукції, що задовольняє суспільні потреби; упорядкована їх система у натуральному й вартісному вираженні, використовуваних для створення матеріально-технічної бази інноваційного середовища; (б) результативний – результат реалізації наявних можливостей і (в) внутрішній – здатність ефективно перетворювати ресурси на інноваційний продукт. Зазначені рівні змісту інноваційного потенціалу Д. І. Кокурін визначає як його триєдину сутність [69, с. 106, 131].

Як єдність ресурсів інноваційної діяльності й здатності сприймати і впроваджувати інновації визначає інноваційний потенціал Л. І. Федулова. Це «... здатність системи породжувати і вчасно освоювати новачії відповідно до прийнятої стратегії розвитку; сукупність різних видів ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших, необхідних для здійснення інноваційної діяльності» [70, с. 470].

Отже, *інноваційний потенціал економіки* – це сукупність чинників інноваційного економічного розвитку (ресурсних – ресурсний потенціал, результативних, пов'язаних з реалізацією наявних можливостей здійснення сучасного інноваційного процесу, внутрішніх – здатність економічної системи сприймати і впроваджувати інновації).

З нашого погляду, *інноваційна сутність консалтингових ресурсів* полягає в тому, що вони є найважливішим структурним елементом усіх рівнів інноваційного потенціалу економіки в широкому розумінні:

- ресурсний рівень інноваційного потенціалу (ресурсний потенціал інноваційного розвитку) становлять специфічні знання й інформація, організаційно-управлінські новачії й ноу-хау, передані консультантами інноваторам як консалтингові ресурси інноваційної діяльності;
- результативний рівень інноваційного потенціалу безпосередньо залежить від ефективності професійної консультаційної допомоги суб'єктам інноваційної діяльності, що сприяє досягненню їх цілей;
- економічний консалтинг, як елемент внутрішнього рівня інноваційного потенціалу, сприяє розвитку інноваційного мислення господарюючих суб'єктів, зростанню їх інноваційної культури й інновативності, тобто здатності сприймати й використовувати нововведення, сприяти їх поширенню.

Найповніше інноваційна сутність консалтингових ресурсів виявляється в їх місці та функціях у національних інноваційних системах, про що йтиметься далі.

2.2. Функції консалтингових ресурсів у національних інноваційних системах

Виходячи із взаємозв'язку й взаємодії в інноваційному процесі наукової, інноваційної й виробничої сфер економіки, узагальнюючи наявні в науковій літературі основні підходи до структуризації національних інноваційних систем та визначення завдань їх певних складників, можемо вирізнити наступні *функціональні блоки НІС*:

1) організації наукової сфери (у тому числі її заводський сектор), що продукують новачії, здатні до комерціалізації, яким властивий певний ринковий потенціал;

2) спеціалізовані інноваційні організації, що забезпечують ефективне здійснення всіх стадій трансформації новачії у інновацію;

3) інноваційні й інноваційно активні фірми виробничої сфери, що здійснюють розробку й впровадження нововведень, їх рутинізацію й дифузію;

4) інфраструктура інноваційної діяльності (в широкому розумінні) як сукупність організацій наукової, суто інноваційної, ринкової й виробничої інфраструктур, до функцій яких належать обслуговування, організаційна й інформаційна підтримка сучасного інноваційного процесу на всіх його стадіях;

5) інституціонально-ідеологічний складник, що забезпечує системний інноваційний процес.

Функціональна структура НІС відображена на рисунку 2.4.

Запропонована функціональна структура з нашої точки зору, найбільш адекватно відбиває підхід до інновацій як до соціально-економічного, а не тільки науково-технічного явища, системний характер сучасного нелінійного інноваційного процесу, відповідає інтерпретації інноваційної сфери економіки як ланки, що забезпечує продуктивні зв'язки наукової й виробничої царин в останньому, визначенню інноваційної діяльності в якості своєрідної продуктивної сили, що інтегрує науку й виробництво, реалізує техніко-економічні потреби економічних агентів за допомогою використання наукової продукції.

Вважаємо за необхідне підкреслити такі важливі тези:

1. Зазначені функціональні блоки становлять *організаційний складник НІС*, об'єднуючий: (а) організації наукової сфери, (б) спеціалізовані інноваційні організації, (в) інноваційні й інноваційно активні фірми виробничої царини, (г) організації інфраструктури інноваційної

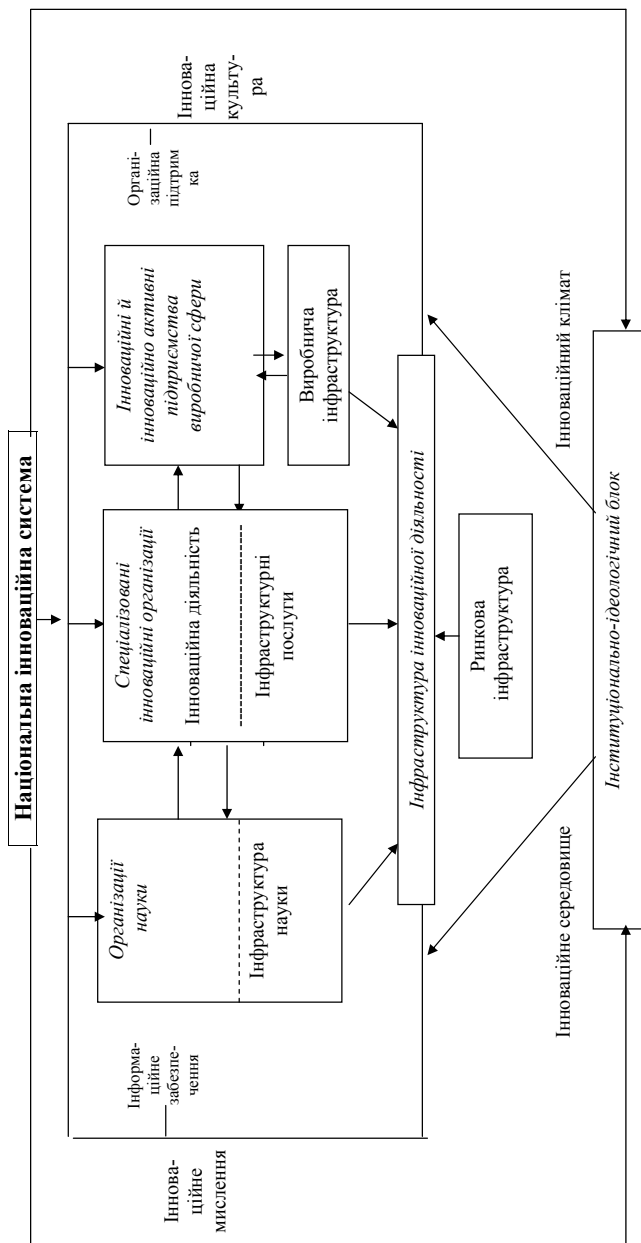


Рис. 2.4. Функціональна структура національних інноваційних систем

діяльності; і *складник інституціонально-ідеологічний*. Функції зазначених блоків НІС спрямовані на реалізацію стратегічної мети – сприяння інноваційному розвитку економіки.

2. Кожен функціональний блок НІС має власну структуру, як сукупність їх елементів і взаємозв'язків між ними.

3. Функціональним блокам НІС властиві прямі і зворотні зв'язки, взаємодія, що зумовлено системним характером сучасного інноваційного процесу. При цьому інституціонально-ідеологічний блок забезпечує інноваційний процес на всіх його стадіях, функціонування як кожного блоку, так і національних інноваційних систем як цілого.

4. Блоки НІС представлені організаціями (структурами) державного й приватного секторів економіки, тобто, запропонована функціональна структура НІС ураховує двосекторний підхід до визначення їх складників.

5. Фінансування не виділено нами в окремий блок НІС, оскільки забезпечення інноваційної діяльності фінансовими ресурсами є завданням усіх суб'єктів, які беруть участь в інноваційному процесі відповідно до їх функцій. Крім того, фінансування і кредитування інноваційної діяльності є головною функцією організацій кредитно-банківської системи, венчурних фондів як найважливіших елементів інноваційної інфраструктури.

6. Організації вищої школи не визначено нами як окремий складник НІС, оскільки вони є невід'ємними елементами всіх їх функціональних блоків: (а) організації науки – заклади, що надають вищу освіту і здійснюють фундаментальні та прикладні наукові дослідження; (б) спеціалізовані інноваційні організації – технопарки, інноваційні бізнес-інкубатори тощо, які створюються на базі вищих навчальних закладів; (в) інфраструктура інноваційної діяльності в широкому розумінні – вищі навчальні заклади, що здійснюють підготовку фахівців з інноваційної діяльності, надають консультаційні послуги інноваторам тощо; (г) інституціонально-ідеологічний блок – вища школа сприяє розвитку інноваційної культури та інноваційного мислення суб'єктів господарювання.

7. Консалтингові фірми й незалежні професіональні консультанти – невід'ємні елементи організаційного складника національних інноваційних систем, а консалтингові ресурси – чинники формування й розвитку інституціонально-ідеологічного блоку НІС. Згідно з Методологією Всесвітнього банку щодо оцінки економіки знань складниками національної інноваційної системи вважаються фірми, дослідницькі

центри, університети, *консультаційні* (курсив автора – О. М.) та інші організації, що сприймають і адаптують глобальне знання для місцевих потреб і створюють нове знання й засновані на ньому нові технології [71, с. 67].

Перший функціональний блок НІС охоплює організації академічної, галузевої, вузівської, заводської науки державного і приватного секторів економіки, що здійснюють фундаментальні й прикладні наукові дослідження. Його головною функцією як структурного складника НІС є створення наукового продукту – новачії, що має ринковий потенціал. Діяльність професіональних консультантів, які здійснюють консалтингове обслуговування організацій наукової сфери, безпосередньо впливає на ефективність реалізації зазначеної функції, сприяє комерціалізації наукових продуктів, посиленню взаємозв'язку науки, господарської практики, ринку. До того ж професійні консультанти можуть бути продуцентами інтелектуальних продуктів – організаційно-управлінських новачій.

Другий функціональний блок НІС становлять спеціалізовані організації (структури) різних форм власності, що діють в інноваційній сфері. Це технопарки, галузеві кластери¹, інноваційні центри, інноваційні бізнес-інкубатори, венчурні фонди та ін. Як видається, зазначені організації необхідно виокремлювати в особливий функціональний блок національних інноваційних систем, оскільки їх функціональне призначення є подвійним: (а) вони можуть виступати безпосередніми учасниками усіх стадій інноваційного процесу, виконувати функції продукування, впровадження новачій, забезпечення рутинізації й дифузії нововведень, тобто здійснювати інноваційну діяльність на підставі інтеграції наукових, виробничих і ринкових чинників нововведень. Наприклад, в Україні протягом 2000 р. – 1-го півріччя 2004 р. обсяг випуску інноваційної продукції підприємствами, які були структурними ланками технопарків, становив майже 2,9 млрд. грн. [73, с. 63];

(б) зазначені організації виконують також функції інноваційної інфраструктури, спрямовані на створення необхідних умов для ефективної діяльності всіх учасників інноваційного процесу. Д. І. Кокурін, характеризуючи технопарки, пише: «З економічної точки зору, парк є територіально-виробничим утворенням, побудованим на взаємодії двох комплексів – інфраструктурного, що генерує послуги, і виробничого у виді підприємств-користувачів» [74, с. 247].

¹ Галузеві кластери є формою науково-промислових комплексів, які належать до територіальної інноваційної інфраструктури [72, с. 29]

Виходячи з двоїстого характеру функціонального призначення організацій, що становлять даний структурний блок НІС – поєднання інноваційної діяльності й інноваційного обслуговування, не можна погодитися ні з обмеженням їх функцій сприянням інноваційному процесу, віднесенням їх на цій підставі тільки до інноваційної інфраструктури [75, с. 57, 58; 76, с. 27; 77, с. 21], ні з визначенням технопарків та інших спеціалізованих організацій інноваційної сфери як інноваційних підприємств¹, оскільки: (а) надання послуг, спрямованих на забезпечення ефективної інноваційної діяльності, є їх найважливішою функцією; (б) зазначені організації не тотожні інноваційним підприємствам, оскільки не завжди в структурі наданих ними послуг, як правильно відзначено авторами статті «Розвиток інноваційної інфраструктури», частка інноваційних відповідає встановленому законом рівню – 70 % [79, с. 58].

Найбільш точно, як вбачається, зміст діяльності організацій, що становлять зазначений функціональний блок національних інноваційних систем відбивають поняття «організаційні форми інноваційного виробництва» [80, с. 59] і «спеціалізовані інноваційні організації» [81, с. 215]. Саме специфічність ролі розглянутих організацій у сучасному інноваційному процесі, які здійснюють як інноваційну діяльність, так й її інформаційно-організаційне обслуговування та підтримку, дає підставу для відокремлення їх в особливий функціональний блок НІС – спеціалізовані інноваційні організації. *Важливим структурним елементом цього функціонального блоку виступають консалтингові організації, роль яких двоїста: (а) надання інноваторам консалтингових послуг, забезпечення їх необхідними специфічними знаннями й інформацією, (б) продукування організаційно-управлінських новацій.*

Третій функціональний блок НІС становлять фірми різних форм власності, що діють у реальному секторі економіки й здійснюють інноваційну діяльність (див. рис. 2.5.).

У національних інноваційних системах саме фірма відіграє центральну роль, як справедливо вказує Л. Гохберг [82, с. 29]. «Наука може продукувати знання й навіть стимулювати попит на них, пропонуючи нові, раніше невідомі технології, оволодіння якими забезпечує посилення конкурентних позицій підприємств, але саме останні здійснюють практичну реалізацію інновацій, їх просування до споживачів і формування зворотних зв'язків [83, с. 31].

¹ У Законі України «Про інноваційну діяльність» технопарки та інші інноваційні структури віднесено до інноваційних підприємств, що розроблюють, виробляють й реалізують інноваційні продукти, продукцію й послуги [78].

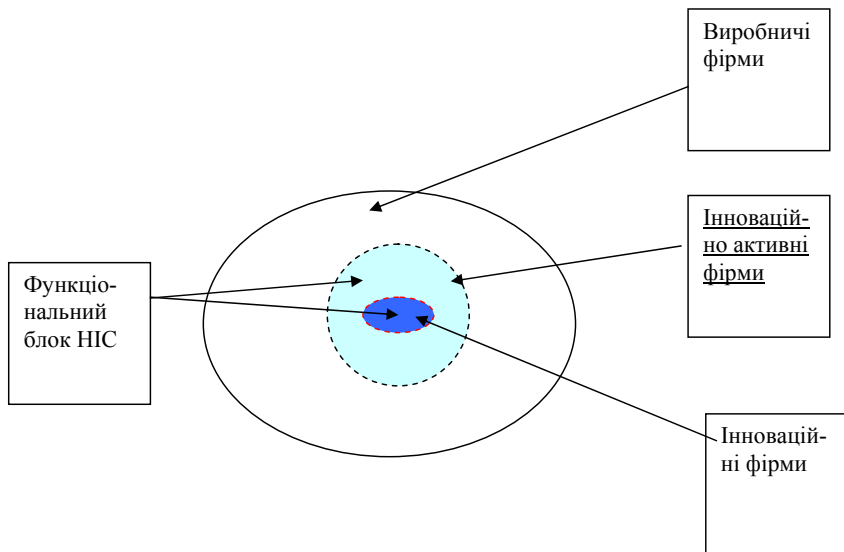


Рис. 2.5. Фірми виробничої сфери, що є складниками НІС¹

Важливо розрізнати інноваційні й інноваційно активні фірми, що становлять даний функціональний блок НІС. Інноваційні фірми (а) здійснюють самостійно або за допомогою учасників їх зовнішньої інноваційної мережі весь комплекс інноваційних технологій. Інноваційна діяльність цих фірм охоплює, практично, всі стадії інноваційного процесу; (б) значну питому вагу в продукції або послугах цих фірм становить інноваційна продукція, інноваційні послуги². За приклад інноваційних фірм можна навести таких лідерів світового хайтека, як «Соні», «Майкрософт», «Сименс», «Інтел», «Самсунг», «ІБМ». Їх інноваційну ідеологію досить точно характеризують слова творця фірми «Майкрософт» Б. Гейтса: якщо продукт постійно не вдосконалюється, успіх його швидкоплинний [87].

Діяльність інноваційно активних фірм спрямована не стільки на розробку, скільки на систематичні пошуки і здійснення певних ново-

¹ У 2005 р. в промисловості України тільки 11,9 % підприємств становили зазначений функціональний блок національної інноваційної системи, у 2006 р. – 11,2 % [84, с. 38; 85, с. 317].

² Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» – інноваційна продукція, послуги повинні складати не менш 70 % загального обсягу продукції, послуг інноваційних підприємств [86].

введень, на ринкове освоєння наукових продуктів-новацій, які розглядаються як найважливіший чинник зростання ефективності й конкурентоспроможності бізнесу. Як пише О. М. Хотяшева, успіх інноваційної активності компанії в ринкових умовах, тобто реалізація фірмової конкурентоспроможності, залежить від діяльності компанії, у процесі якої постійно впроваджується, вдосконалюється й замінюється продукція, виробничі процеси і методи збуту [88, с. 33]. Інноваційно активні фірми (як і інноваційні) є інновативними, тобто сприйнятливими до інновацій, здатними до запровадження нововведень. Однак на них, на відміну від фірм інноваційних, виробництво інноваційної продукції не становить головний, превалюючий напрямок їх підприємницької діяльності.

Для фірм обох видів, що становлять даний функціональний блок НІС, впровадження нововведень – це не кінцева мета інноваційної діяльності, а засіб досягнення якісно нового рівня ефективності й конкурентоспроможності.

Об'єктами інноваційної діяльності є інтелектуальні продукти – новації, створені або придбані фірмами виробничої сфери. У Законі України «Про інноваційну діяльність» такими об'єктами названі: (а) інноваційні програми й проекти, (б) нові знання й інтелектуальні продукти, (в) виробниче устаткування й процеси, (г) інфраструктура виробництва й підприємництва, (д) організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери, (е) сировинні ресурси, засоби їх видобутку й переробки, (є) товарна продукція, (ж) механізм формування споживчого ринку й збуту товарної продукції [89].

Суб'єктами інноваційної діяльності на мікроекономічному рівні виступають: (а) інноваційні й інноваційно активні фірми, що виконують функції продукування інтелектуального продукту (внутрішньофірмова наука), пошуку і придбання нововведень, їх комерціалізації, впровадження, поширення, управління інноваційним процесом; (б) незалежні учасники зовнішньої інноваційної мережі цих фірм, оскільки, у сучасний період все більш значна кількість стадій інноваційного процесу виноситься у зовнішнє середовище.

Формування зазначених мереж зумовлено пріоритетним на сьогодні системним підходом до інноваційного процесу, зростанням інноваційних ризиків і конкуренції, ускладненням, комплексністю, інтернаціоналізацією науково-дослідницької діяльності й технологічних про-

цесів, різноманіттям джерел отримання фірмою необхідних їй знань та інформації [90, с. 53]. У цій ситуації фірми намагаються розділити ризики інноваційної діяльності шляхом аутсорсинга – переданням окремих функцій, пов'язаних з нововведеннями, організаціям зовнішньої інноваційної мережі. Як відзначає Л. Гохберг, навіть великі компанії вже не в змозі охопити всі необхідні науково-технічні дисципліни. Тому, з одного боку, вони підсилюють спеціалізацію корпоративних дослідницьких лабораторій, а з другого – все активніше вступають у різні коопераційні зв'язки (у формі (а) технологічних альянсів, мереж, венчурів; (б) злиття і придбання; (в) контрактів з університетами й дослідницькими центрами; (г) залучення спеціалізованих дослідницьких, консалтингових, тренінгових та подібних послуг; (д) придбання технологій тощо) [91, с. 28].

У сучасній нелінійній моделі інноваційного процесу суб'єктам інноваційної діяльності на мікроекономічному рівні притаманна тісна мережна взаємодія, що забезпечує реалізацію інноваційного проекту. Тому в суб'єктному аспекті інноваційна діяльність фірми виробничої сфери становить собою спільну діяльність, взаємодію фірми й зовнішніх учасників інноваційного процесу. При цьому найважливішою функцією такої фірми стає системна інтеграція всіх елементів і стадій інноваційного й виробничого циклів у рамках мережі незалежних компаній, що формується навколо нововведення [92, с. 53].

Базовими ресурсами інноваційної діяльності фірм зазначеного функціонального блоку НІС виступають:

1) інтелектуальні ресурси, що приймають форму її інтелектуального капіталу в його особистісному й організаційному аспектах. Як справедливо вказують А. Бутнік-Сіверський та А. Красовська в статті «Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві» головною ознакою інноваційної діяльності виступає забезпечення руху інтелектуального капіталу з метою одержання прибутку [93, с. 32];

2) ресурси інвестиційні, необхідні для здійснення всіх стадій інноваційного процесу: фінансові ресурси, що становлять власний капітал фірми, зокрема, прибуток, капітал венчурний, кредити, державне фінансування, кошти інвесторів, у тому числі, закордонних, та ін.

Зміст інноваційної діяльності фірм цього функціонального блоку НІС становить комплекс взаємозалежних технологій. Розглянемо їх.

1. НДДКР-технології, що здійснює внутрішньофірмовий сектор науки. За обґрунтованою думкою Л. Гохберга, ключову роль у розвитку

інноваційної діяльності покликана відіграти внутрішньофірмова наука, інтегрована з реальним сектором економіки [94, с. 31]. Сьогодні НДДКР-технології, що вимагають, як правило, значних інвестицій, здійснюються переважно великими корпораціями, які мають у своїй структурі значний науково-дослідницький сектор (наприклад, у США в корпораціях зосереджено понад 70 % НДДКР, у Японії – 90 %). Науковий сектор концерну ІБМ за своїми масштабами перебільшує сукупні дослідницькі ресурси крупних наукомістких галузей США, приміром, усієї авіаційної промисловості. У цілому ж частка витрат корпорацій на НДДКР (у загальному обсязі національних) для більшості розвинених країн перевищує 65 %, а в середньому по країнах ОЕСР вона наближається до 70 % [95, с. 62–63]. В Україні (за даними І. Шовкуна) серед підприємств із чисельністю працівників понад 5000 осіб інновації здійснювали 64 % підприємств, а з числом працівників від 50 до 5000 чоловік – тільки 17 % [96, с. 52].

Чисельність науково-дослідницького персоналу, зайнятого НДДКР у великих компаніях, становить понад 60 % кадрового потенціалу науки більшості розвинених країн [97, с. 62, 63, 242]. Зовсім інше становище спостерігається в Україні. Як зазначає В. Олександрова, всього лише 0,2 % від загального числа вітчизняних учених, зайнятих дослідженнями, розробками і їх впровадженням, працюють у заводському секторі науки [98, с. 18, 19]. У 2004 р. останній представляли 83 організації, що становило 5,5 % від тих, що виконували наукові й науково-технічні роботи [99, с. 50]. У 2006 р. витрати на дослідження і розробки складали 16,2 % загального обсягу інноваційних витрат у промисловості, а витрати на придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій – 56,6 % [100, с. 318].

2. *Ринкові технології*, роль яких у сучасному інноваційному процесі достатньо точно відбиває наступне висловлення: «...Технологічні або наукові досягнення, не сприйняті ринком, не є предметом економічного аналізу» [101, с. 12]. Ринкові технології інноваційної діяльності фірм спрямовані, з одного боку, на пошук, оцінку, комерціалізацію, придбання новачків, впровадження яких забезпечить розв'язання господарських проблем підприємницьких організацій, з другого – забезпечують ефективний продаж інноваційної продукції, поширення нововведень, їх довгострокову прибутковість. Важливо підкреслити, що на відміну від НДДКР-технологій, здійснення яких, як уже вказувалося, сьогодні під силу тільки крупним корпораціям, технології ринкові

є обов'язковим складником інноваційної діяльності всіх суб'єктів підприємництва незалежно від їх розміру й організаційної форми. Однак в Україні у 2006 році витрати на маркетинг й рекламу складали тільки 5,8 % загального обсягу інноваційних витрат в промисловості [102, с. 318]

3. *Інвестиційні технології*, метою яких є забезпечення інноваційного процесу необхідними інвестиційними ресурсами. Що стосується основних стадій інноваційного процесу, то варто виділити інвестиційні технології, що забезпечують розробку інноваційної ідеї, продукування, комерціалізацію і впровадження наукових продуктів-новацій, рутинізацію й дифузії нововведень.

4. *Впроваджувальні технології*, що охоплюють стадії впровадження новацій, рутинізації й дифузії нововведень.

5. *Виробничі технології*, які пов'язані з виробництвом інноваційного продукту (продукції). Виробнича й інноваційна діяльність фірм, що становлять даний функціональний блок НІС тісно взаємозалежні. З одного боку, здійснення ефективної інноваційної діяльності диктує необхідність постійного відновлення, удосконалення виробничої діяльності відповідно до завдань інноваційного процесу, оскільки впровадження новацій, рутинізація нововведень базуються на виробничому потенціалі фірм. З другого – виробнича діяльність може бути каталізатором інноваційної діяльності, давати поштовх зародженню інноваційної ідеї.

6. *Управлінські технології*, спрямовані на забезпечення організаційно-економічних і соціальних умов ефективної інноваційної діяльності фірм, формування їх зовнішніх інноваційних мереж, координацію діяльності її учасників.

Основними складниками зазначених технологій інноваційної діяльності фірм є управління: (а) комплексом інноваційних технологій: НДДКР-технологіями, ринковими, інвестиційними, впроваджувальними, виробничими технологіями – *управління інноваційними технологіями*; (б) створенням, розвитком і реалізацією інноваційного потенціалу фірм, основу якого становить інтелектуальний капітал – *управління інноваційним потенціалом*; (в) потоком знань, що становлять основу інноваційної діяльності – *управління знаннями*; (г) змінами стану фірми, його відновленням, переходом у якісно новий стан, як цілісної господарської системи, адекватний завданням інноваційної діяльності, що забезпечує інновативність фірми, її здатність до нововведень – *управління змінами*; (д) зовнішньою інноваційною мережею, діяльністю її учасників – *управління інноваційною мережею*.

Інноваційна діяльність фірм цього функціонального блоку НІС становить собою здійснення комплексу інноваційних технологій з метою досягнення нової якості бізнесу на базі інновацій. На нашу думку, інноваційна діяльність і відновлення фірми як цілісної господарської системи є взаємозалежними соціально-економічними й науково-технічними процесами. З одного боку, комплексне перетворення техніко-виробничих, економічних, господарських, соціальних, організаційно-управлінських відносин, що становлять внутрішнє середовище фірми, зміна її зовнішньої мережі тощо виступають необхідними умовами здійснення ефективних нововведень. Як підкреслює Д. І. Кокурін, «інновації є результатом діяльності з відновлення, перетворення попередньої діяльності, що призводить до заміни одних елементів іншими або доповнення вже наявних новими». З другого боку, інновації є «засобами вирішення виробничих і комерційних завдань економічними агентами» [103, с. 10], виступають чинником досягнення фірмою якісно нового рівня виконання її функцій як організаційної одиниці бізнесу – виробничої, кадрової, маркетингової, постачальницької, фінансової, соціальної та ін.

Отже, інноваційна діяльність – це цілеспрямований комплексний процес зміни й відновлення різних аспектів діяльності фірми, спрямований на максимальну реалізацію її інноваційного потенціалу, насамперед інтелектуального капіталу, результатом якого є інновація, що забезпечує новий рівень ефективності й конкурентоспроможності фірми як цілісної господарської системи.

Професіональні консультанти, завдання яких полягає в забезпеченні інноваційного процесу консалтинговими ресурсами, необхідними для ефективного провадження інноваційної діяльності, є незалежними учасниками інноваційної мережі інноваційних й інноваційно активних фірм. По-перше, консалтингові ресурси комплексно використовуються фірмами даного функціонального блоку НІС при здійсненні всіх інноваційних технологій, що становлять зміст інноваційної діяльності – НДДКР-технологій, ринкових, інвестиційних, упроваджувальних, виробничих та управлінських. По-друге, надаючи інноваторам у процесі консалтингового обслуговування специфічні знання й інформацію, економічний консалтинг виступає фактором формування й нагромадження інноваційного потенціалу фірм як ресурсного фундаменту їхньої інноваційної діяльності, забезпечує його ефективну реалізацію в процесі здійснення фірмою інноваційних технологій. По-третє, консультанти, виступаючи незалежними учасниками інноваційної мережі

інноваційних й інноваційно-активних фірм виробничої сфери сприяють росту їх інновативності, підвищенню ефективності інноваційної діяльності, розвитку інноваційного підприємництва в цілому.

Основними напрямками участі професіональних консультантів в інноваційній діяльності фірм є консультування, проектування, навчання, аутсорсинг, розробка й передавання організаційно-управлінських новацій. Консультування може бути інноваційним, інвестиційним, маркетинговим, кадровим, організаційним та ін. Але більшість видів консалтингових послуг необхідні для здійснення практично всіх стадій і технологій інноваційної діяльності фірм. Проектування припускає участь консультантів у розробці й реалізації інноваційних проектів. Навчання, як напрямок діяльності консультантів, служить чинником формування й розвитку людського капіталу працівників, який використовується фірмою в інноваційному процесі. Аутсорсинг – це засіб підвищення ефективності здійснення фірмами інноваційних технологій шляхом часткового передавання функцій, а значить і ризиків інноваційної діяльності консультантам як незалежним учасникам зовнішньої інноваційної мережі. Причому останні можуть приймати на себе виконання як окремих, так і багатьох функцій фірм у рамках певної інноваційної технології. При здійсненні фірмами нововведень в організаційно-управлінській сфері консультанти можуть виступити в ролі продуцентів і постачальників інтелектуальних продуктів – організаційно-управлінських новацій. Прикладом такої їх участі в інноваційному процесі може служити діяльність Ф. Тейлора по впровадженню на підприємствах розроблених їм принципів організації праці. Таким чином, роль економічного консалтингу в даному функціональному блоці НІС знаходить свій прояв у різних напрямках діяльності професіональних консультантів як незалежних учасників зовнішньої мережі інноваційних та інноваційно активних фірм виробничої сфери з їх забезпечення консалтинговими ресурсами, необхідними для ефективного здійснення інноваційних технологій. Роль консалтингу як структурного елемента інноваційної мережі фірм виробничої сфери відбиває рис. 2.6.

Четвертий функціональний блок національних інноваційних систем становлять організації, до функцій яких належить забезпечення сучасного нелінійного інноваційного процесу на базі інтеграції наукової, інноваційної й виробничої сфер економіки – організації інноваційної інфраструктури. Зараз у науковій і прикладній літературі, присвяченій проблемам функціонування інноваційної інфраструктури, в законодав-

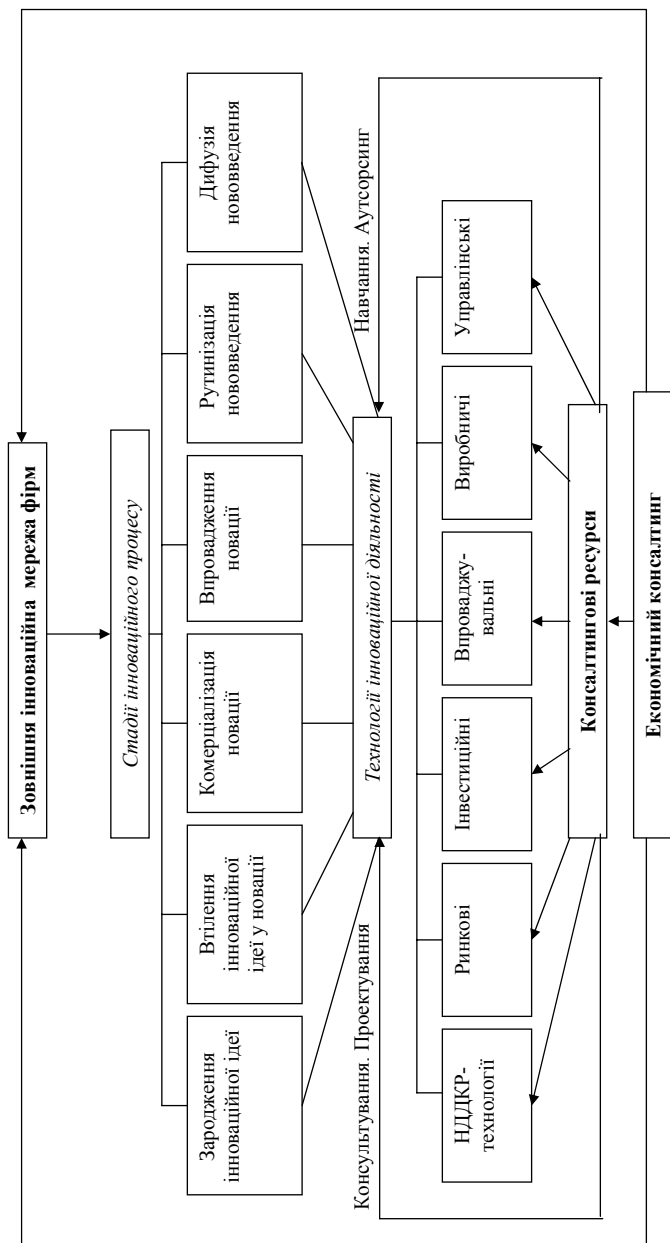


Рис. 2.6. Консалтинг як структурний елемент інноваційних мереж фірм виробничої сфери, що становлять функціональний блок НІС

чих актах України немає єдності у визначенні її сутності й основних складників. М. Шарко у статті «Модель формування національної інноваційної системи України» структурними елементами інноваційної інфраструктури називає венчурні фонди, технопарки, промислово-фінансові групи, консалтингові фірми, лізингові центри, підприємства малого й середнього бізнесу [104, с. 27]. К. П. Янковський у складі інноваційної інфраструктури вирізняє (а) відповідну нормативно-правову й законодавчу базу, (б) сформований ринок науково-технічної продукції, (в) мережу організацій, що виконують комерціалізацію й капіталізацію наукових розробок, (г) консультаційні центри; інформаційно-посередницькі організації (служби), (д) організації, що здійснюють експортно-імпорتنі операції щодо нововведень, (е) мережу організацій, зайнятих інженерними, аудиторськими, управлінськими, координаційними та іншими платними послугами, (є) наукові й практичні кадри, готові до сприйняття нововведень [105, с. 8,9]. На думку Д. І. Кокуріна, функціональними сферами інноваційної інфраструктури є (а) транспорт і зв'язок, (б) інформатика і телекомунікації, (в) кредитно-фінансова сфера, (г) фондовий ринок, (д) інститут посередників, (е) компанії та фірми, що роблять послуги спеціального характеру [106, с. 218]. У Законі України «Про інноваційну діяльність» інноваційна інфраструктура визначена як сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, які надають послуги по забезпеченню інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційні, комунікаційні, юридичні, освітні та ін.) [107].

Як видається, зміст поняття інноваційної інфраструктури слід трактувати у вузькому й широкому значенні. У вузькому – це інфраструктура інноваційної сфери економіки, представлена спеціалізованими інноваційними організаціями, що забезпечують інноваційний процес. І в цьому аспекті мають рацію ті вчені, які елементами інноваційної інфраструктури називають технопарки, інноваційні центри, інноваційні бізнес-інкубатори та ін. Однак зміст поняття «інноваційна інфраструктура» значно ширше розглянутого трактування. Як відзначають О. Жилінська й Д. Чеберкус, інноваційна інфраструктура – це сукупність об'єктів, які шляхом надання різноманітних послуг дозволяють зменшити інформаційну асиметрію і прискорити одержання квазірентних доходів суб'єктами інноваційної діяльності. Критерієм належності до неї є не спеціалізована організаційна форма, а фактичне надання суб'єктам науково-технічної й інноваційної діяльності відповідних послуг [108, с. 58, 60]. Слід по-

годитися із М. Шингуром, який мету інноваційної інфраструктури визначає як «надання послуг і зменшення вартості взаємодії суб'єктів науково-технічної й інноваційної діяльності» [109, с. 29].

У широкому розумінні інноваційна інфраструктура – це інфраструктура інноваційної діяльності, яка разом з організаціями інфраструктури інноваційної сфери включає організації наукової, ринкової й виробничої інфраструктур, що забезпечують ефективну взаємодію суб'єктів інноваційного процесу, що діють у науковій, інноваційній і виробничій царинах економіки [110]. За словами Д. І. Кокуріна, інфраструктура інноваційної діяльності (або інноваційна інфраструктура) – це комплекс організаційно-економічних інститутів, що безпосередньо забезпечує умови реалізації інноваційних процесів господарюючими суб'єктами на підставі принципів економічної ефективності як національної економіки в цілому, так і її економічних суб'єктів в умовах кон'юнктурних коливань ринку [111, с. 218].

Взагалі ж функціональним блоком НІС є не інфраструктура інноваційної сфери, а саме інфраструктура інноваційної діяльності, яка: (а) виступає сполучною ланкою між наукою й ринком, забезпечує комерціалізацію результатів наукових досліджень, перетворення наукових продуктів-новацій на об'єкт ринкових відносин; (б) сприяє інтеграції науки й підприємництва в реальному секторі економіки, виступає чинником інтелектуалізації підприємницької діяльності, її інновативності, оскільки спрямована на інформаційну підтримку інноваційного бізнесу, навчання початківців-інноваторів; (в) забезпечує розширення і зміцнення зв'язків між наукою, бізнесом і державою, яка провадить певну інноваційну політику, здійснює фінансування, організацію, регулювання й програмування інноваційного розвитку економіки.

Ось чому, з нашої точки зору, завдання інфраструктури інноваційної діяльності як функціонального блоку НІС, не можна обмежувати, як це пропонує М. Шарко, адаптацією елементів останньої до міжнародних норм і правил [112, с. 27]. Безсумнівно, це є одним з найважливіших завдань інфраструктури інноваційної діяльності, але на єдине. Її основними функціями є надання послуг, що забезпечують інноваторів необхідними знаннями й інформацією, тобто інформаційне обслуговування, а також, створення умов для їх інноваційної діяльності, тобто організаційна підтримка. Як зауважують В. Янковський та І. Мухар, в інноваційній інфраструктурі варто вирізняти інформаційну інфраструктуру, що забезпечує суб'єктів інноваційної діяльності необхідною інформацією, і інфраструктуру організаційної підтримки, що супроводжує інновацій-

ний процес необхідними послугами – консультаціями з менеджменту, маркетингу, лізингу, оподатковування і юридичними порадами, допомогою в пошуках та оренді приміщень, устаткування тощо [113, с. 11,12]. Приміром, завданнями інноваційних бізнес-інкубаторів є надання учасникам інноваційного процесу специфічних знань й інформації, їхнє навчання, консультування, передавання у користування приміщень, устаткування, засобів зв'язку та ін.

Структурними елементами цього функціонального блоку НІС є: 1) інфраструктура науки, яка, як відзначають П. Янковський та І. Мухар, стає продовженням процесу створення проміжних форм для забезпечення тісної взаємодії між наукою й виробництвом. При цьому так звані впроваджувальні колективи органічно включаються в нові структури інноваційних фондів або діють самостійно у вигляді інжинірингових і консалтингових фірм [114, с. 18];

2) інфраструктурні послуги розглянутих раніше спеціалізованих інноваційних організацій, віднесених нами до другого функціонального блоку НІС. Технопарки, інноваційні центри, інноваційні бізнес-інкубатори, венчурні фонди й ін. здійснюють інформаційне обслуговування учасників інноваційного процесу, а також їхню підтримку у формі надання різних консалтингових послуг, у тому числі, послуг навчального консалтингу, а також передавання у користування приміщень, устаткування та ін.;

3) організації ринкової інфраструктури (насамперед ринку інновацій¹), які є найважливішим складником інфраструктури інноваційної діяльності, що забезпечують просування продуктів наукової сфери їх безпосереднім споживачам – фірмам виробничої сфери, в інноваційній діяльності яких задіяні послуги банків, бірж, консультантів з маркетингу. Інформаційну й підтримуючу функції щодо інноваційної діяльності виконують організації кредитно-банківської системи, служби стандартизації й сертифікації, патентування й ліцензування, організації, що здійснюють страхування інноваційних ризиків, охорону прав інтелектуальної власності тощо;

4) елементи загальної виробничої інфраструктури, що забезпечують ефективне впровадження наукових продуктів-новацій, рутинізацію й дифузію нововведень, виробництво й реалізацію інноваційної про-

¹ За визначенням Д. І. Кокуріна, комерційний обмін різними об'єктами інноваційного продукту здійснюється на ринку інновацій, який становить собою сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі обміну результатами інноваційної діяльності й узгодження інтересів його учасників щодо цін, строків, масштабів такого обміну [115, с. 258].

дукції – транспорт, зв'язок, складське господарство, загальні комунікаційні й інформаційні системи, виробничий консалтинг та ін.

Отже, *інфраструктура інноваційної діяльності*, як функціональний блок НІС, – це інноваційна інфраструктура в широкому розумінні, сукупність організацій, обслуговуючих наукову, інноваційну, виробничу сфери й ринок, що підтримують інформаційно й організаційно інноваційний процес. Це комплекс організацій інфраструктури науки, спеціалізованих організацій інноваційної сфери, організацій виробничої й ринкової інфраструктур, що обслуговують і підтримують системний інноваційний процес ринкового типу на всіх стадіях і в усіх сферах, забезпечують його безперервність та ефективність на основі інтеграції наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки. *Консалтингові організації, як елементи інфраструктур цих сфер економіки, ринкової інфраструктури, що інформаційно й організаційно підтримують суб'єктів інноваційної діяльності, виступають складниками інноваційної інфраструктури в широкому розумінні.* Б. Данилішин і В. Чижова справедливо називають центри консалтингу елементами інфраструктури інноваційної діяльності, поряд з технопарками, технополісами, інноваційними бізнес-інкубаторами, інноваційними біржами, інжинірингом, маркетинговими, рекламними, аудиторськими фірмами [116]. У науковій царині діють впроваджувальні й інжинірингові організації, однією з функцій яких є консультування науковців з питань комерціалізації наукових продуктів-інновацій, їх просування безпосереднім споживачам – фірмам виробничої сфери. Надання консалтингових послуг – важливий напрямок діяльності спеціалізованих інноваційних організацій: технопарків, галузевих кластерів, інноваційних центрів, інноваційних бізнес-інкубаторів, венчурних фондів тощо. Виробничий консалтинг, як елемент загальної виробничої інфраструктури, спрямований на підвищення ефективності інноваційної діяльності фірм на стадіях впровадження новаций, рутинізації й дифузії нововведень. Консалтингові фірми ринкової інфраструктури, насамперед ринку інновацій, обслуговують інноваційний процес як стосовно комерціалізації нововведень, так і в напрямку сприяння ефективній реалізації інноваційної продукції.

Треба, вважаємо, акцентувати увагу на тому, що, економічний консалтинг є важливим елементом інфраструктури інноваційної діяльності як функціонального блоку НІС. Він забезпечує реалізацію призначення цього блоку – інформаційне сприяння й організаційну підтримку суб'єктів інноваційної діяльності на всіх стадіях інноваційного процесу.

Розглянуті функціональні блоки НІС – організації науки, спеціалізовані інноваційні організації, інноваційні й інноваційно активні фірми

виробничої сфери, інфраструктура інноваційної діяльності – формують їх організаційний складник, що виконує функції безпосереднього здійснення, обслуговування й підтримки інноваційного процесу, сприяє оптимальному використанню інноваційного потенціалу національної економіки, залученню інновацій в економічний оборот, підвищенню інноваційної активності бізнесу.

Важливим елементом національних інноваційних систем є, з нашого погляду, їх *п'ятий функціональний блок – інституціонально-ідеологічний*, що забезпечує реалізацію функціонального призначення блоків НІС, їх взаємозв'язок і взаємодію в сучасному нелінійному інноваційному процесу в умовах певних політичних, економічних, соціальних, національних відносин, правил і норм, притаманних різним країнам. Його головними елементами є: а) *інституціональний складник* – нормативні акти державно-правового регулювання інноваційної діяльності, принципи міжфірмового інноваційного співробітництва, правила й норми корпоративного управління інноваційним процесом, й б) *ідеологічний складник* – інноваційна культура й інноваційне мислення.

Державному регулюванню належить пріоритетна роль у становленні й розвитку національної інноваційної системи країни. Як підкреслюють автори монографії «Инновационная экономика», саме пріоритет державної політики щодо розвитку НІС вивів багато країн, учорашніх аутсайдерів науково-технічного розвитку, в число лідерів по низці принципово важливих сьогодні напрямків [117, с. 8]. Держава, провадячи певну інноваційну політику, формує необхідні інституціональні умови для інноваційної діяльності, інтеграції наукової, інноваційної й виробничої сфер економіки, розвитку інноваційного підприємництва.

Саморегулювання міжфірмового інноваційного співробітництва з боку його учасників на базі науково-технічної, впроваджувальної кооперації й аутсорсинга забезпечує формування й функціонування зовнішніх інноваційних мереж господарюючих суб'єктів як організаційного підґрунтя їх взаємодії на різних стадіях інноваційного процесу.

Корпоративне управління інноваційним процесом – невід'ємний елемент інституціонального складника НІС, що забезпечує здійснення фірмою комплексу інноваційних технологій. Як пише І. Шовкун, організація інноваційного процесу на всіх стадіях, починаючи з наукових досліджень і закінчуючи стратегією виходу на ринок нового продукту, на мікрорівні зазнає впливу як від загальнонаціональних інституціональних особливостей, так і корпоративних [118, с. 62. Див. 119]. Корпоративне управління охоплює всі стадії інноваційного процесу на мікроекономічному рівні, включає такі управлінські технології, як управління

інноваційними технологіями, інноваційним потенціалом, змінами, інноваційною мережею, знаннями й інтелектуальним капіталом фірм.

Інноваційна культура, як складник інституціонально-ідеологічного блоку НІС, по-перше, становить собою одну з форм економічної культури, головний зміст якої – «культурна людина, яка володіє економічною письменністю, соціальною зрілістю й багатим духовним потенціалом» [120, с. 177], а по-друге, в умовах ринкової економічної системи виступає формою культури підприємницької діяльності, оскільки підприємницька функція нерозривно пов'язана з нововведеннями [121, с. 304]. Іншими словами, інноваційна культура – це форма культури економічної, це культура інноваційного підприємництва.

У наукових джерелах існують дефініції економічної культури, як-то: (а) сукупність професійних знань і навичок, господарських норм, цінностей і символів, необхідних для виконання економічних ролей; (б) спосіб взаємодії економічної свідомості й економічного мислення, що регулює участь індивідів і соціальних груп у господарській діяльності та ступінь їх самореалізації в конкретних типах економічної поведінки; (в) сукупність соціальних цінностей і норм, у якій економіка й культура безпосередньо стикаються, переплітаються, створюють єдине ціле [122, с. 176–177; 123, с. 9–19]. Спираючись на ці формулювання, *інноваційну культуру* можемо визначити як систему цінностей, норм, знань і навичок, мотивів інноваційної діяльності, яка поєднує інноваційне підприємництво й культуру в єдине ціле, виступає підвалинами інноваційного мислення. Будучи формою культури економічної вона виконує такі функції: а) регуляторно-мотиваційну, виступає регулятором інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів, є основою формування мотивації до інновацій, інноваційних підходів [124, с. 24]; б) трансляційну, яка забезпечує передавання цінностей і мотивів інноваційної поведінки, їх спадкоємність; в) селекційну, спрямовану на відбір найперспективніших цінностей і мотивів інноваційної діяльності і подолання безперспективних, застарілих; г) інноваційну, змістом якої є оновлення цінностей, мотивів інноваційної поведінки шляхом вироблення нових цінностей або запозичення цінностей інноваційної культури інших країн; д) світоглядну, реалізація якої сприяє усвідомленню господарюючими суб'єктами свого місця й ролі в інноваційному процесі.

Оскільки мотивація до інноваційної діяльності в умовах ринкової економічної системи базується на певних судженнях про економічну доцільність інновацій, визначенні мети, оцінці майбутніх результатів, виборі засобів, інноваційна культура виступає важливим чинником

творчої, суспільно корисної спрямованості *інноваційного мислення*, яке, як одна з форм підприємницького мислення, орієнтовано, в першу чергу, на комерційно ефективне здійснення нововведень [125, с. 61]. Стосовно цього роль ідеологічного складника національних інноваційних систем досить точно відбиває висловлення директора українського Центру збереження й активізації нових ідей В. Джелалі: «Інновація, позбавлена моральності, стає дуже небезпечною» [126, с. 25].

Використання консалтингових ресурсів в інноваційному процесі сприяє розвитку державного, міжфірмового й корпоративного управління інноваційною діяльністю, підвищенню інноваційної культури на підставі поширення і впровадження в господарську практику знань про міжнародні стандарти, правила й норми інноваційної поведінки. У цілому *консалтинг, як елемент інституціонально-ідеологічного складника НІС є дійовим чинником формування в країні певного інноваційного клімату, невід’ємною часткою національного інноваційного середовища і сприяє розвитку інноваційного підприємництва.*

Таким чином, *економічний консалтинг є складником усіх функціональних блоків НІС*, виступає необхідним чинником реалізації завдань як окремих блоків, так і національної інноваційної системи в цілому. Основні напрямки використання консалтингових ресурсів відповідно до завдань функціональних блоків НІС представлено в таблиці 2.2.

Т а б л и ц я 2.2

Роль консалтингових ресурсів у національних інноваційних системах

Функціональні блоки НІС	Головні напрямки використання консалтингових ресурсів
1	2
Організації наукової сфери	Комерціалізація наукового продукту-новації, консалтингове забезпечення взаємозв’язків сфери наукової з виробничою та ринком
Спеціалізовані організації інноваційної сфери	Консультаційна підтримка, сприяння зростанню інноваційної активності й інновативності господарюючих суб’єктів
Інноваційні й інноваційно активні фірми виробничої сфери	Забезпечення інноваційними консалтинговими послугами, здійснення інноваційних технологій та інші напрямки діяльності консультантів як незалежних учасників зовнішніх інноваційних мереж фірм
Інфраструктура інноваційної діяльності	Консалтингове забезпечення й підтримка діяльності організацій, що становлять функціональні блоки НІС

1	2
Інституціонально-ідеологічний складник НІС	Розвиток державного, міжфірмового й корпоративного управління, підвищення інноваційної культури й інноваційного мислення на підставі поширення знань про міжнародні стандарти, правила й норми інноваційної діяльності, досвіду інноваційно розвинутих країн тощо

Узагальнюючи місце й напрямки використання консалтингових ресурсів у національних інноваційних системах можемо виокремити їх основні функції:

1) *трансформаційна*: використання консалтингових ресурсів учасниками сучасного нелінійного інноваційного процесу забезпечує трансформацію наукових продуктів-новацій в інноваційний продукт, інноваційну продукцію;

2) *інтегруюча*: консалтингові ресурси, рух яких у рамках національних інноваційних систем охоплює всі стадії інноваційного процесу, є чинниками встановлення та посилення взаємозв'язку і взаємодії організацій різних функціональних блоків для досягнення мети НІС – забезпечення інноваційного розвитку національної економіки;

3) *стимулююча*: використання господарюючими суб'єктами консалтингових ресурсів сприяє підвищенню їх інновативності й інноваційної активності, розвитку інноваційного підприємництва;

4) *інституційна*: консалтингові ресурси забезпечують розвиток державного регулювання та міжфірмового і корпоративного управління інноваційною діяльністю;

5) *ідеологічна*: специфічні знання й інформація, що становлять зміст консалтингових ресурсів, розвивають інноваційне мислення, підвищують інноваційну культуру всіх учасників інноваційного процесу.

У функціях консалтингових ресурсів у НІС конкретизуються головні напрямки реалізації призначення (ролі) економічного консалтингу в підвищенні ефективності й конкурентоспроможності бізнесу, тобто його основні і доповнюючі функції. *Трансформаційна, інтегруюча, стимулююча, інституційна і ідеологічна функції консалтингових ресурсів забезпечують:* (а) раціоналізацію інноваційного процесу, технологій інноваційної діяльності, оптимізацію комбінації й використання ресурсів, що є складниками інноваційного потенціалу (*ресурсораціоналізуюча функція консалтингу*); (б) прискорення впровадження нових знань і досвіду в господарську практику, залучення інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот, здійснення системного інноваційного процесу ринкового типу, розвиток інноваційної діяльності й підвищення

інновативності і інноваційної активності бізнесу (*інноваційна функція консалтингу*); (в) зниження трансакційних витрат учасників інноваційного процесу, пов'язаних з угодами на ринках інновацій, об'єктів інтелектуальної власності, інформації тощо (*трансакційна функція консалтингу*); (г) оптимізацію економічної поведінки суб'єктів інноваційної діяльності, її спрямованість на високі результати інноваційної діяльності (*регулююча функція консалтингу*); (д) інформаційну підтримку інноваторів, засвоєння ними нових знань, сучасних прийомів і методів інноваційної діяльності як основи їх інноваційної культури й мислення (*інформаційна і навчальна функції консалтингу*).

Таким чином, сутність інноваційного розвитку економіки характеризується низкою категорій: (а) *інновація* – науково-технічне й соціально-економічне явище, результат інноваційного процесу в цілому; (б) *інноваційний процес*, сучасною моделлю якого є нелінійна модель стратегічних мереж; (в) *інноваційна діяльність* – здійснення інноваційного процесу від моменту зародження інноваційної ідеї до рутинізації й дифузії нововведень на підставі інтеграції їх наукових, виробничих і ринкових чинників; (в) *інноваційна сфера*, роль якої в сучасному інноваційному процесі полягає в інтеграції наукової й виробничої царин економіки, трансформації продукту наукової сфери – новачки на нововведення у виробничій сфері; (г) *національна інноваційна система* – сукупність взаємозалежних організацій державного і приватного секторів економіки, які безпосередньо беруть участь у сучасному нелінійному інноваційному процесі, і інститутів, що забезпечують і регулюють інноваційну діяльність на національному рівні; (д) *інноваційний потенціал економіки* – сукупність чинників інноваційного економічного розвитку (ресурсних – ресурсний потенціал, результативних, пов'язаних з реалізацією наявних можливостей здійснення сучасного інноваційного процесу, внутрішніх – здатність економічної системи сприймати і впроваджувати інновації).

Інноваційна сутність консалтингових ресурсів як чинників інноваційного економічного розвитку знаходить своє виявлення в тому, що вони, по-перше, є складниками ресурсного, результативного і внутрішнього рівнів інноваційного потенціалу економіки, який є фундаментом інноваційної діяльності, по-друге, виконують в національних інноваційних системах трансформаційну, інтегруючу, стимулюючу, інституційну і ідеологічну функції, спрямовані на досягнення стратегічної мети НІС – забезпечення інноваційного розвитку національної економіки.

Ефективна реалізація інноваційної ролі консалтингових ресурсів значною мірою залежить від стану й рівня розвитку ринку консалтингових послуг.

Розділ III

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Консалтинговий ринок є економічним механізмом, за допомогою якого суб'єктивні специфічні знання й інформація у формі консалтингових послуг передаються економічним суб'єктам, які використовують консалтингові ресурси в господарській практиці. Обґрунтування структури консалтингового сектору економіки, механізму ринку консалтингових послуг й принципів економічної поведінки його суб'єктів – важливий етап теоретичного аналізу змісту і напрямків реалізації інноваційної ролі консалтингу як підприємницької діяльності по забезпеченню бізнесу консалтинговими ресурсами в умовах переходу до інноваційного типу економічного розвитку.

Методологічне підґрунтя дослідження цієї проблеми становлять положення неокласичних теорій ринку, неокласичних та інституціональних теорій фірми, теорій трансакційних витрат, зовнішніх і внутрішніх ринків, теорій інформаційної економіки стосовно ринків інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

3.1. Теоретичні засади структуризації консалтингового сектору економіки

У даний час у країнах з розвинутою ринковою економікою консалтинг становить собою сектор з характерними високими темпами розвитку й значною питомою вагою у ВВП та у обсязі вироблених і реалізованих послуг. Так, за даними М. Гончарова й Г. Лемзікова, в США річний оборот всієї сфери професійних послуг з економіки й управлін-

ня складає 50 млрд дол., з управлінського консультування у США – 14 млрд. дол. в Європі – 8 млрд дол., в Японії – 2,5 млрд дол. [1, с. 19].

У США середньорічні темпи приросту сектору ділових та професійних послуг становили: 1987–1995 р. – 3,2 %, 1995–2003 р. – 3,5 % [2, с. 44]. Про високий рівень розвитку сектору ділових послуг у США свідчать дані таблиць 3.1 і 3.2.

Т а б л и ц я 3.1

Сектор ділових і професійних послуг США

Показники \ Роки	1987	1995	2003	Чисельність зайнятих, млн осіб	
				1998	2003
Ділові і професійні послуги, млрд дол.	412,4	739,8	1204,2	5,9	5,8
Частка ділових і професійних послуг у ВВП й у чисельності зайнятих, % у тому числі	8,7	10,0	11,6	4,6	4,4
Інтеграція й обслуговування інформаційних систем	0,5	0,7	1,2	0,8	–
Послуги менеджменту	1,7	1,7	1,2	0,9	0,9
Юридичні послуги	1,3	1,4	1,4	0,8	0,8
Інші послуги науково-технічного профілю	3,2	3,7	4,2	3,0	2,9

Джерело: [3, с. 45]

Т а б л и ц я 3.2

Динаміка основних показників розвитку сектору ділових і професійних послуг у США

Показники \ Роки	1980	1990	2000	2010 прогноз	2020 прогноз
Чисельність зайнятих, тис. осіб.	7544	10848	18113	20850	23600
Частка в чисельності зайнятих в економіці в цілому, %	8,0	9,7	13,5	14,3	14,6
Частка в чисельності зайнятих у сфері послуг, %	15,1	16,1	20,1	21,0	20,7
Продукт, млрд дол.	531,3	822,5	1140,8	1700,0	2600,0
Частка у ВВП, %	10,3	11,6	11,6	11,8	12,4
Частка в продукті сфери послуг, %	16,1	17,8	17,5	17,2	17,3
Продуктивність, тис. дол. на 1-го зайнятого	70,4	75,8	63,0	81,5	110,2

Джерело: [4, с. 74–78]

Економіці України, як показують розрахунки, характерна досить мала частка консалтингових послуг в обсязі вироблених: 5,8 % – у 2004 р., 6, 7 % – у 2005 р., 7,5 % – у 2006 р. (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Консалтингові послуги в Україні

	Обсяг вироблених послуг, млн грн.				Обсяг реалізованих послуг, млн грн.			
	2002	2004	2005	2006	2002	2004	2005	2006
Всього, млн грн.	46400,5	72933,2	92013,3	116350,6	46971,0	74406,2	95832,3	121835,5
Надання послуг підприємцям, млн грн.	3699,8	8848,6	12357,9	16741,1	4177,9	10008,1	14168,5	19235,2
Консалтингові послуги ¹ , млн грн.	1983,0	4198,7	6176,0	8749,1	2213,9	4774,3	7111,3	10119,6
Частка консалтингових послуг у загальному обсязі, %;	4,3	5,8	6,7	7,5	4,7	6,4	7,4	8,3
в обсязі послуг підприємцям, %	53,6	47,5	50,0	52,3	53,0	47,7	50,2	52,6
Окремі види консалтингової діяльності: діяльність у сфері інформатизації, млн грн.	428,0	879,3	1092,3	1521,3	466,1	941,4	1183,3	1653,7
діяльність у сфері права, млн грн.	593,9	1112,8	1633,3	2146,2	625,5	1238,6	1845,5	2425,9
рекламна діяльність, млн грн.	522,8	1413,4	2386,8	3792,7	622,5	1694,6	2857,7	4543,0
підбір та забезпечення персоналом, млн грн.	46,7	69,9	114,2	142,2	50,7	76,5	124,6	157,2
надання інших комерційних послуг ² , млн грн.	391,6	723,3	949,4	1146,7	449,1	823,2	1100,2	1339,8

Джерело: [5, с. 303, 304; 6, с. 295, 296]

¹ Виокремлення консалтингових послуг спирається на визначення економічного консалтингу в широкому розумінні – підприємницька діяльність професіональних консультантів з надання господарюючим суб'єктам ділових послуг з економіки й управління, які включають: аудит, бухгалтерське і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділову інформацію, рекламу й відносини з громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями, інвестиційний супровід та ін. Діяльність у сфері інжинірингу нами не урахувалася, оскільки у статистичних джерелах до цієї рубрики належить також діяльність у сфері геології та геодезії, що не має прямого відношення до економічного консалтингу.

² Вважаємо, що саме у розділі «надання інших комерційних послуг» знаходять своє відбиття у статистичних джерелах такі види консалтингової діяльності, як аудит, бухгалтерське обслуговування, управлінське консультування, ділова інформація, відносини з громадськістю, тренінг та ін.

У Харківській області частка консалтингових послуг в обсязі реалізованих становила: у 2003 р. – 5,5 %, у 2004 р. – 5,3 %, у 2005 р. – 4,7 % [7, с. 219, 220].

Згідно з даними таблиці 3.3 консалтинговій діяльності в Україні притаманна стала тенденція зростання частки консалтингових послуг у обсязі вироблених і реалізованих відповідно з 4,3 і 4,7 % у 2002 р. до 7,5 % і 8,3 % у 2006 р. Зараз в Україні консалтингові послуги складають більш ніж 50 % обсягу вироблених і реалізованих послуг підприємцям. Середньорічні темпи приросту вироблених консалтингових послуг становлять за 2002 – 2006 рр. 15,2 %.

Значення показників, отриманих нами розрахунковим шляхом, слід використовувати тільки як індикатори, що віддзеркалюють головну тенденцію розвитку консалтингової діяльності. Справа в тому, що в Україні консалтинговий сектор економіки поки ще не став спеціальним об'єктом статистичного аналізу на макроекономічному й регіональному рівнях, що створює значні труднощі для дослідження закономірностей його розвитку. Так, у класифікації послуг за видами економічної активності консалтинг представлено тільки послугами з добору й забезпечення персоналом, діяльністю у сферах права й інформатизації, реклами. Усі ж інші види консалтингових послуг, мабуть, включаються в розділи «інші послуги, надані юридичним особам» [8, с. 303, 304], «надання інших комерційних послуг» [9, с. 296]. Оскільки сектор консалтингових послуг економіки України знаходиться тільки на стадії формування, це, без сумніву, істотно обмежує можливості ефективного використання консалтингових ресурсів в інноваційній діяльності. *Найважливішим напрямком його інституціоналізації вважаємо вирішення економічного консалтингу в спеціальний об'єкт статистичного обліку й аналізу.* Теоретичну базу статистичних методик можуть скласти запропоновані нами трактування економічного консалтингу в широкому й вузькому розумінні, а також структура консалтингового сектору залежно від видів консалтингової діяльності, що обґрунтовується у цьому розділі роботи.

Сектор консалтингових послуг відповідно до галузевої класифікації видів ділової активності є структурним елементом третинного сектору економіки (сектору послуг), який, як справедливо вважає Л. Демидова, є ядром постіндустріальної економіки й багато в чому визначає її основні макроекономічні параметри. Ці послуги дуже різноманітні за формою – матеріальні, нематеріальні; за споживачами – особисті, колективні, суспільні, фізичним і юридичним особам, ділові та ін. «Зазначена сфера, – пише Л. Демидова, – функціонально вкрай

різнорідна і включає найширший спектр галузей – від транспорту, зв'язку, торгівлі до фінансових, ділових і побутових послуг, освіти, науки, охорони здоров'я, культури. Проте вони поєднуються як формою кінцевого продукту у вигляді послуги, так і низкою загальних рис і закономірностей господарського розвитку» [10, с. 38].

Зараз достатньо поширеним в наукових джерелах [11, с. 47,48] є запропонований у 70-х роках ХХ ст. Д. Беллом поділ зазначеного вище сектору на суто третинний сектор – послуги матеріального характеру (транспорт, зв'язок, комунальні послуги, послуги складського господарства); четверинний (транзакційний) – (торгівля, фінанси, страхування, операції з нерухомістю); п'ятеринний – послуги особисті, професійні (освіта, охорона здоров'я), ділові й державного управління.

Відповідно до даної наведеної класифікації послуги економічного консалтингу, що реалізують його транзакційну функцію – обслуговування угод з метою зниження транзакційних витрат, варто віднести до четверинного сектору економіки. Це послуги фінансово-інвестиційного, маркетингового, оцінюючого, юридичного консалтингу тощо. Наприклад, професійні консультації, що забезпечують учасників операцій з нерухомістю необхідними їм знаннями й інформацією, сприяють зниженню транзакційних витрат і ризиків, обумовлених асиметричним розподілом інформації, характерним для ринку нерухомості [12, с. 251]. Оскільки зміст консалтингових послуг становлять специфічні знання й інформація, професійна діяльність, що пов'язана з їх наданням господарюючим суб'єктам, може також належати до п'ятеринного сектору економіки – «сектору ідей й інформації» [13, с. 48]. Таким чином, *консалтинговий сектор належить до сектору послуг, причому його складниками є послуги, які належать як до четверинного (транзакційного), так і до п'ятеринного (інформаційного) секторів сучасної економіки.*

Консалтинговий сектор включає певні види економічного консалтингу, які відбивають спеціалізацію професійних консультантів і технологію надання консалтингових послуг. Так, основними видами діяльності 40 найбільших консалтингових компаній світу є [14, с. 50]: а) управління операціями – 31 %; б) корпоративна стратегія – 17 %; в) ІТ-стратегія – 17 %; г) розвиток бізнесу – 16 %; д) організаційне проектування – 11 %; е) фінанси – 6 %; є) маркетинг – 2 %.

У науковій і прикладній літературі, присвяченій питанням структуризації консалтингового сектору економіки, бракує єдиного підходу до класифікації видів консалтингу. Більшість дослідників, як правило, пропонують широкий перелік різних напрямків консалтингової діяльності,

спираючись на практику професійного консультування. Причому пропонувані класифікації базуються в основному на переліку видів консалтингових послуг, наведеному в Європейському довіднику-показчику консультантів з менеджменту, як-то: загальне управління, діяльність адміністрації, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційне забезпечення, спеціалізовані послуги [15, с. 10–13; 16, с. 15, 16]. Однак зміст економічного консалтингу не обмежується лише послугами управлінського консультування, а включає ділові (професійні) послуги консультативного типу аудиторських, рекрутських, юридичних та інших фірм консалтингового сектору економіки.

Багатокритеріальна класифікація видів консалтингу наводиться в монографії «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России». Це управлінський, інвестиційний, фінансовий, інжиніринговий, інформаційний, маркетинговий і кадровий консалтинг. Її автори класифікують консалтингову діяльність за різними критеріями й ознаками, як, наприклад: 1) предмет роботи (проектне і процесне консультування); 2) тип консультування (експертне, процесне, навчальне); 3) цілі (локальне, багатоцільове); 4) результат на виході (нормативне, ціннісне, проблемне); 5) завдання (оперативне, стратегічне, організаційне); 6) спеціалізація консультантів (фахівці вузькі й багатопрофільні); 7) місцезосташування консультантів (зовнішні й внутрішні); 8) тривалість проведення робіт і види обслуговування (короткострокове, середньострокове, довгострокове, разове, періодичне, абонементне); 9) форми власності й масштаб клієнта (державні, приватні, великі, середні, малі, некомерційні підприємства); 10) галузі клієнта (банківська справа, енергетика, транспорт, охорона здоров'я тощо); 11) місцезосташування консалтингової фірми (локальні, регіональні, національні, багатонаціональні); 12) тип консультант-клієнтських відносин (рекомендації з конкретних змін, нові ціннісні орієнтації, вирішення проблем, нові методи спільного вирішення проблем) [17, с. 23,24].

Як вбачається, зазначена класифікація видів економічного консалтингу, по-перше, не завжди відповідає критеріям, обраним авторами монографії. Приміром, критерій вирізнення зовнішнього і внутрішнього консультування – це, з нашого погляду, ступінь організаційно-економічної відокремленості консультантів, їх незалежності від клієнта, а не тільки місцезосташування, як зазначено в цій роботі. По-друге, поза класифікацією залишилися такі важливі види консалтингової діяльності, як інноваційний, юридичний, PR-консалтинг та ін.

Оскільки головним споживачем послуг економічного консалтингу є фірма, значить основним предметом професійного консультування виступають проблеми її функціонування. Отже, методологічне підґрунтя класифікації видів економічного консалтингу, як видається, повинні скласти теорії, що розкривають природу фірми. У цьому випадку, як справедливо відзначає А. А. Гриценко, «теорія перетворюється на метод...» [18, с. 18]. У сучасній економічній теорії існує значна кількість трактувань сутності фірми. Їх наукове узагальнення й систематизація представлені в роботах Г. Клейнера, Є. В. Попова, Н. М. Розанової, О. І. Татаркіна, А. Е. Шастітко та інших [19; 20, с. 57–67; 21, с. 7–26; 22, с. 7–30]. Методологічний фундамент обґрунтування видів економічного консалтингу, становлять технологічний, системний, еволюційний і стратегічний підходи, що розкривають природу фірми.

Відповідно до технологічного (традиційного, класичного) підходу фірма є: – по-перше, виробничою одиницею, своєрідною переробною системою, на вході якої знаходяться ресурси, на виході – продукт. Як указує А. Е. Шастітко, фірма розглядається як виробнича функція, що відповідає принципу технічної ефективності (максимально можливий обсяг випуску при заданій кількості використовуваних ресурсів) [23, с. 8]. А. Томпсон, Д. Формбі визначають її як економічний інститут, що є присутнім і діє на ринках шляхом придбання ресурсів і продажу товарів та послуг. Вона організовує виробництво й перетворює завжди обмежені ресурси на продукцію або послуги, які потім продаються на ринках [24, с. 38]. Фірма – економічний агент, що виконує функцію перетворення ресурсів на продукт на підставі мінімізації витрат з метою максимізації прибутку;

– по-друге, вона є інструментом підприємницької діяльності, організаційною одиницею бізнесу. А. Маршалл використав термін «підприємство», визначаючи ним бізнес, діло [25, с. 375]. Підприємець обирає фірму як організаційну форму ведіння бізнесу (діла) з огляду на такі її переваги, як економія від масового виробництва, акумуляція ресурсів для крупномасштабного виробництва, забезпечення управління [26, с. 143]. Н. М. Розанова вказує, що згідно з технологічним підходом фірма – це такий агент, що виконує свою функцію в промисловому масштабі [27, с. 7]. Названі характеристики фірми є не тільки її перевагами як організаційної одиниці бізнесу, а й, як вважають представники неокласичної теорії, причинами її існування, а також чинниками, що визначають її межі.

Як інструмент підприємницької діяльності фірма виконує операційні функції бізнесу: виробництво (надання послуг, здійснення робіт

тощо), постачання ресурсів, збут продукції, інновації, фінансування, облік, кадрове забезпечення та ін. За визначенням Дж. Р. Хікса, «...підприємством (здійснюючим перетворення чинників на продукти) можна називати відособлену економічну одиницю, функціонування якої не пов'язано з особистими потребами підприємця. Воно здобуває виробничі чинники й продає продукти; мета підприємства полягає в максимізації різниці у вартості факторів і продуктів» [28, с. 178].

Реалізація переваг фірми як організаційної форми підприємницької діяльності безпосередньо залежить від ефективності здійснення нею зазначених функцій, що, у свою чергу, диктує необхідність у професійному консультуванні з питань виробництва, маркетингу, інновацій, фінансування тощо. Таким чином, на підставі технологічного підходу до визначення фірми можемо запропонувати класифікацію видів економічного консалтингу відповідно до основних функцій фірми як організаційної одиниці бізнесу, тобто *класифікацію функціональну* (див. табл. 3.4). У запропонованій класифікації функції фірми виступають критеріями предметної спеціалізації консультантів на певних видах економічного консалтингу – виробничому, інноваційному, фінансово-інвестиційному, маркетинговому, кадровому.

Таблиця 3.4

Функціональна класифікація видів економічного консалтингу

Функції фірми як організаційної одиниці бізнесу	Види економічного консалтингу
Виробнича	Виробничий
Інноваційна	Інноваційний
Постачальницько-збутова	Маркетинговий
Фінансово-інвестиційна	Фінансово-інвестиційний
Кадрового забезпечення	Кадровий
Інформаційного забезпечення	ІТ-консалтинг

Згідно з системним підходом фірма становить собою відкриту соціо-технічну й соціо-економічну систему. Внутрішнє її середовище включає різні взаємозалежні елементи, якими є: на підставі технологічного підходу – технології (виробничі, фінансові, інноваційні, управлінські тощо); інституціонального – контракти різних видів; еволюційного – традиції, звичаї, рутини; менеджеріального – взаємодіючі між собою працівники фірми й менеджери; культурного – корпоративна культура; політичного – центри влади всередині фірми [29, с. 53–54]. У зовнішньому мікросере-

довищі фірма виступає суб'єктом, по-перше, мережних відносин – з постачальниками ресурсів, покупцями продукції, іншими елементами її зовнішнього доповнення. Г. Клейнер зауважує: «...Якщо підприємство є системою, що виробляє даний вид продукції з ресурсів певного виду, то його зовнішнє доповнення можна розглядати як систему, що споживає зроблену підприємством продукцію й поставляє йому зовнішні ресурси» [30, с. 53]. По-друге, вона є учасником соціально-економічних відносин на рівні регіону, країни в цілому, тобто відносин середовищних. Діяльність фірми безпосередньо стосується інтересів різних груп людей, організацій, що перебувають поза нею.

На базі системного підходу структура фірми характеризується сукупністю техніко-виробничих, організаційно-господарських, соціальних, корпоративних, мережних, середовищних відносин, узагальнюючими показниками оптимальності яких виступають ефективність і конкурентоспроможність бізнесу. Завдання економічного консалтингу – сприяння професіональними порадами, рекомендаціями і проектами ефективній організації вказаних відносин, що становлять внутрішнє й зовнішнє середовище фірми.

Системний підхід виступає методологічним підґрунтям *структурної класифікації* видів економічного консалтингу, що відбиває предметну спеціалізацію професіональних консультантів з питань функціонування й розвитку певних підсистем у структурі фірми (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структурна класифікація видів економічного консалтингу

Структура фірми	Види економічного консалтингу
Підсистема техніко-виробничих відносин	Виробничий
Підсистема відносин, пов'язаних зі здійсненням інноваційного процесу	Інноваційний
Підсистема організаційно-господарських відносин	Фінансово-інвестиційний й оцінюючий
Підсистема соціальних відносин	Кадровий й організаційний
Підсистема соціально-корпоративних відносин	Корпоративний
Підсистема мережних (зовнішнє мікросередовище фірми) і середовищних відносин (зовнішнє макросередовище фірми)	Маркетинговий, юридичний й PR-консалтинг
Інформаційна підсистема	ІТ – консалтинг

Важливо підкреслити, що об'єктом інноваційного консалтингу є не тільки окрема підсистема, яка є елемент структури фірми (нововведення можуть бути виробничими, продуктовими, управлінськими та ін.), а й сукупність всіх відносин, оскільки інновації, як справедливо відзначає О. М. Хотяшева, це цілеспрямовано проведені зміни у всіх сферах господарської діяльності компанії для адаптації до зовнішнього середовища з метою досягнення довгострокової ефективності її функціонування [31, с. 11].

Узагальненням функціональної й структурної класифікацій служить *предметна класифікація* видів економічного консалтингу як сукупності ділових (професійних) послуг консультативного типу, що надаються консалтинговими фірмами й незалежними консультантами суб'єктам підприємницької діяльності, насамперед фірмам (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Предметна класифікація видів економічного консалтингу

Види економічного консалтингу	Зміст
<i>Виробничий</i>	Консультаційна допомога у вирішенні техніко-технологічних та організаційних проблем реалізації виробничої функції фірми
<i>Фінансово-інвестиційний і бухгалтерський</i>	Консалтингові послуги у сфері облікової, фінансової та інвестиційної діяльності, управління інвестиційними проектами й фінансовими ресурсами фірми
<i>Оцінюючий</i>	Консультації з проблем визначення вартості активів фірми
<i>Маркетинговий</i>	Консультації, що сприяє досягненню фірмою її ринкових цілей через побудову її ефективної взаємодії з ринком [32, с. 13]
<i>Кадровий</i>	Консультаційна допомога, спрямована на оптимізацію управління трудовими ресурсами фірми
<i>Організаційний</i>	Консультації з питань поведінки й мотивації персоналу, організаційної культури й організаційного розвитку, спрямоване на підвищення якості менеджменту [33, с. 20–21]
<i>Інноваційний</i>	Консалтингові послуги, що сприяють ефективній реалізації інноваційної функції фірми
<i>Консалтинг у сфері інформаційних технологій</i>	Консалтингові послуги з питань автоматизації, програмного забезпечення бізнес-процесів
<i>Юридичний</i>	Консультаційна допомога, спрямована на оптимізацію правового статусу і правової поведінки фірми
<i>Корпоративний</i>	Консультації з питань корпоративного управління й корпоративної культури [34, с. 53]

Запропонована предметна класифікація видів економічного консалтингу відбиває структуру й основні напрямки діяльності фірми – основного споживача консалтингових послуг: вивчення ринку товарів, інноваційна, виробнича, комерційна діяльність, післяпродажний сервіс, економічна й соціальна діяльність [35, с. 28, 29]. Економічний консалтинг може бути як загальним, що охоплює комплекс функцій і підсистем фірми, так і спеціалізованим, орієнтованим на окремі функції й підсистеми відносин, що становлять її внутрішнє і зовнішнє середовище.

Кожен вид економічного консалтингу – це сукупність консалтингових послуг певної предметної спеціалізації. Наприклад, фінансовий консалтинг відповідно до Європейського довідника-показчика консультантів з менеджменту охоплює консультування щодо системи обліку, оцінки капітальних витрат, господарського обороту фірми, зниження собівартості продукції й послуг, неплатоспроможності, збільшення прибутку й доходів, оподатковування, фінансових резервів. Предмет виробничого консалтингу – автоматизація виробничих процесів, використання устаткування та його технічне обслуговування, промисловий інжиніринг, переробка матеріалів, регулювання внутрішнього розподілу матеріалів, упакування, схема організації робіт на підприємстві, конструювання й удосконалювання продукції, управління виробництвом, підвищення продуктивності праці, закупівлі, контроль якості, контроль за поставкою вузлів і деталей. У сучасний період одним з видів кадрового консалтингу є хед-хантинг (head hunting) – пошук топ-менеджерів, початковим етапом якого є консультування, в процесі якого проводяться дослідження бізнесу клієнтів, надаються рекомендації не тільки щодо необхідності пошуку того чи іншого фахівця, але й доцільності проекту в цілому. Як правило, оплата консультативного етапу становить до 30 % загального гонорару хед-хантера [36]. Особливим видом інвестиційного й оцінюючого консалтингу виступає професійне консультування, що здійснюється на передпроектній стадії девелоппмента. Функціями консультантів, які здійснюють передпроектний консалтинг є: (а) аналіз ринку нерухомості, (б) підбір об'єкта нерухомості, (в) формування стратегії, пошук і вибір економічно (комерційно) ефективного проекту, (г) забезпечення правових можливостей для його реалізації, (д) інвестиційний аналіз та залучення інвесторів тощо [37].

Предметну класифікацію видів економічного консалтингу необхідно доповнити їх *змістовною класифікацією*, основу якої становить еволюційно-стратегічний підхід до визначення природи фірми. Мікро-

економічний напрямок теорії еволюційної економіки – еволюційна теорія фірми, що викладена в роботах Р. Нельсона й С. Уінтера [38–40], характеризує розвиток останньої як еволюційний процес, який включає її зародження, розвиток, перетворення, загибель на підставі нагромадження змін, навчання, пошуку, відбору, спадкування тощо. Одним з її напрямків є теорія життєвого циклу, що характеризує функціонування фірми як послідовне проходження фаз заснування, зростання, зрілості, спаду (розпаду) і заснування як створення нового господарюючого суб'єкта на базі перетворення того, що розпався [див.: 41, с. 76–78; 42, с. 37–39; 43, с. 87–91; 44, с. 31–35].

Для кожної фази життєвого циклу фірми характерна специфічна стратегія управління, а, значить, особливий вид консалтингової допомоги в її розробці та здійсненні. На фазі заснування фірми основним видом консалтингового обслуговування є *проектуючий консалтинг*, тобто професійні послуги стосовно побудови фірми як цілісної системи техніко-економічних, організаційно-економічних, соціально-економічних відносин, що має внутрішнє середовище й зовнішнє доповнення у формі сукупності стійких відносин з елементами зовнішнього середовища бізнесу. Фази зростання і зрілості фірми є предметом *перетворюючого консалтингу*, націленого на впровадження організаційно-управлінських новацій у господарську практику. Прикладом перетворюючого консалтингу виступають консалтингові послуги, пов'язані з реінжинірингом бізнесу. На фазі спаду (розпаду) фірми клієнтам необхідні такі види економічного консалтингу, як *антикризовий*, спрямований на подолання спаду, відновлення й розвиток бізнесу, і *компенсуючий* – консультаційна допомога в процесі ліквідації фірми, що розпалася. Взаємозв'язок фаз життєвого циклу фірми й видів економічного консалтингу відображено на рисунку 3.1.

Еволюційно-стратегічний підхід становить також підґрунтя *класифікації видів економічного консалтингу відповідно до характеру проблем ведіння бізнесу на різних фазах життєвого циклу фірми*. Згідно з еволюційною теорією фірма «...проходить відносно довгий період стабільності. Він переривається коротким періодом або вибухом фундаментальних змін, за яким знову треба інший період стабільності» [45, с. 303].

Оскільки зміст проблем функціонування фірми в умовах стабільності й фундаментальних змін різний, особливими видами економічного консалтингу можемо визначити: (а) *оперативний* (операційний) – консультування з поточних питань ведіння бізнесу і (б) *інноваційно-*

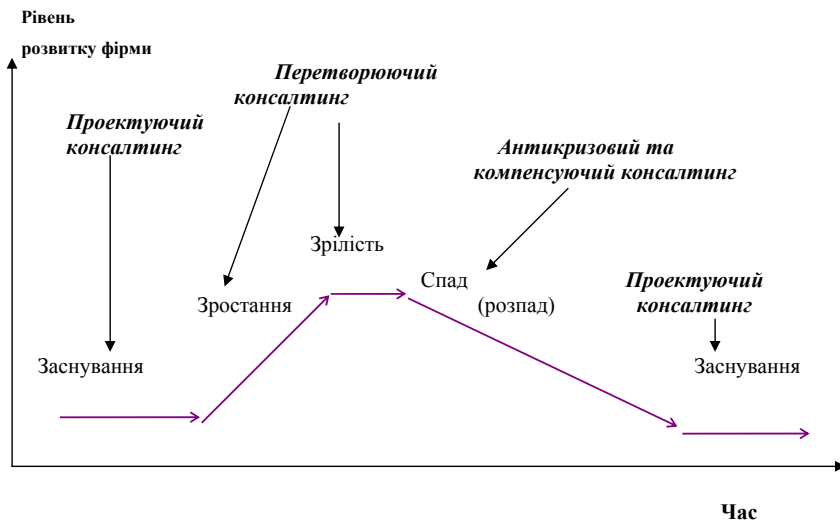


Рис. 3.1. Види економічного консалтингу відповідно до фаз життєвого циклу фірми

стратегічний – професійна допомога консультантів при фундаментальних змінах бізнесу (консалтинг у сфері стратегічного управління, інноваційної діяльності і організаційного розвитку). Поділ економічного консалтингу на оперативний та інноваційно-стратегічний на основі моделі розвитку організації, запропонованої Л. Л. Базилевичем [46, с. 90] представлено на рисунку 3.2.

Види економічного консалтингу розрізняються не тільки предметною спеціалізацією, а й *формою надання консалтингових послуг*. Відповідно до даного критерію видами економічного консалтингу є:

а) консультування – надання порад, рекомендацій, експертних висновків;

б) проектування – підготовка консультаційних проектів;

в) навчання, що охоплює проведення семінарів, тренінгів тощо;

г) аутсорсинг персоналу (*human resources outsourcing*), тобто виконання консалтинговою фірмою на договірних засадах певних функцій фахівців і управлінців клієнтської організації;

д) сценарний (ігровий) консалтинг – професійна допомога у вирішенні проблем фірми в процесі ділових ігор на підставі певних сценаріїв;

е) коучинг [47, с. 3], тобто технологія розвитку організації через навчання співробітників у процесі роботи.

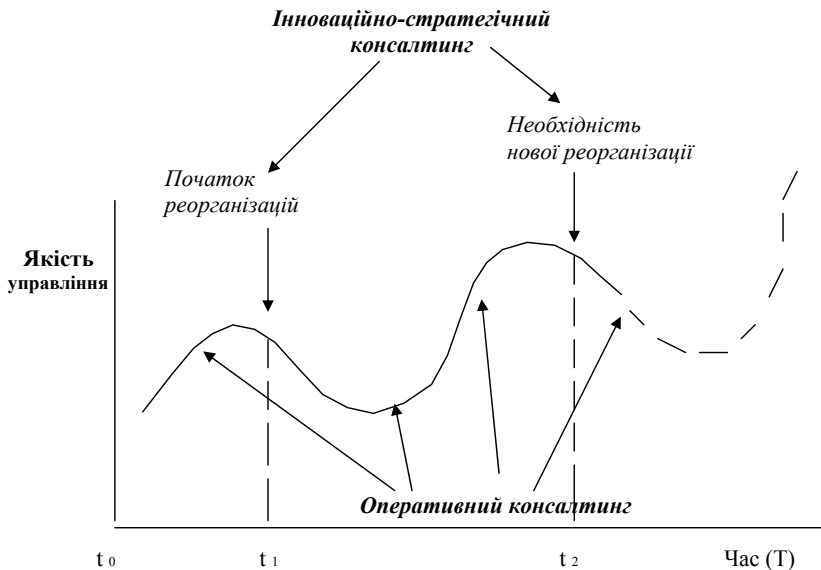


Рис. 3.2. Інноваційно-стратегічний й оперативний консалтинг в моделі розвитку організації

Консультування виступає переважно формою оперативного (операційного) консалтингу, проектування – інноваційно-стратегічного консалтингу.

Навчання займає особливе місце в економічному консалтингу. З одного боку, будь-яка консультативна діяльність має навчальний ефект. Процес консультування – це завжди навчання, передача знань і досвіду консультанта клієнтові. Тому навчальний консалтинг можна визначити як невід’ємний складник всіх видів економічного консалтингу. З іншого боку, оскільки навчання характеризується специфічними цілями, методами і прийомами, його слід назвати окремим видом економічного консалтингу.

Аутсорсинг персоналу – це специфічна послуга консалтингу. Передача певних функцій консультантові дозволяє фірмі зосередити зусилля й ресурси на найбільш важливих, ключових напрямках діяльності. Тим самим, зростання ефективності й конкурентоспроможності бізнесу досягається без значних додаткових витрат. Аутсорсинг необхідно відрізнити від послуг-функцій фірм, що надають такі ді-

лові (професійні) послуги, як аудиторські перевірки, експертні висновки, оцінка нерухомості тощо. Аутсорсинг персоналу – це консалтингова послуга, що становить собою один з методів консультативного менеджменту. По-перше, такі послуги можуть здійснюватися у формі залучення працівників консалтингової фірми як тимчасовий персонал клієнтської організації для вирішення конкретних завдань у короткотерміновому періоді – сервіс тимчасового персоналу (temporary staff); по-друге, формою аутсорсинга є лізинг (оренда) персоналу консалтингової фірми, як правило, на більш тривалий строк, чим temporary staff. По-третє, особливою формою аутсорсингових послуг є аутстафінг – виведення співробітників клієнтської організації за межі її штату. У цьому випадку зазначені працівники офіційно значаться в штаті консалтингової фірми, а оплату їх праці здійснює клієнтська організація.

На думку генерального директора компанії «GP Group», більше 5-ти років діючої на ринку аутсорсингових послуг в Україні, А. Зволинського: «Об’єктом аутсорсингового сервісу можуть бути будь-які категорії персоналу в будь-якій чисельності, і в цьому універсальність HR Outsourcing, тому що з групою персоналу, що виконує певні функції, за межі компанії можна вивести будь-який процес» [48]. А Э. Бенг у книзі «Консалтинговый бизнес» підкреслює властиву сучасним фірмам тенденцію до переходу на аутсорсинг все більшої кількості послуг, що зумовлює зростання ролі консалтингу в забезпеченні ефективності й конкурентоспроможності бізнесу [49, с. 21]. У США, наприклад, в останні роки обсяг послуг у формі аутсорсинга щорічно зростає на 30 %, тимчасовими контрактами охоплено 2 млн працюючих американців. Інтенсивно розвивається аутсорсинг у державному секторі. Органи державної влади і місцевого самоврядування передають приватним фірмам роботи з інтеграції, управління, обслуговування інформаційних мереж, використання Інтернету, розробки програмного забезпечення, аудита, нарахування зарплати держслужбовцям, складання бюджетів, збирання податків тощо. Як пише Л. Демидова, у результаті перерозподілу функцій державний сектор, як і все господарство, одержує чималі вигоди, а інші сектори – додаткові ресурси й можливість розширення [50, с. 41].

Сценарна (ігрова) форма професійного консультування виступає основою організаційного консалтингу [51], оскільки об’єктом ор-

ганізаційного управління є поведінкові ситуації й події, що відбулися, тривають зараз, можуть відбутися в майбутньому. Аналіз, осмислення минулих і триваючих, а також прогнозування майбутніх подій і ситуацій у поведінці працівників фірми ґрунтуються на їх моделюванні. Модель організаційної поведінки – це її сценарій або сценарні варіанти, що розробляються консультантом і пропонуються менеджменту фірми для вивчення. Саме на базі сценаріїв консультант допомагає клієнтові, по-перше, по-новому подивитися на організаційну поведінку й організаційний розвиток, по-друге, навчитися ефективно управляти тією чи іншою поведінковою ситуацією. Іншими словами, за допомогою консалт-сценаріїв здійснюються пошуки рішення проблеми й передавання знань і досвіду консультанта клієнтові.

Новою формою надання консалтингових послуг є *коучинг*, що, на наш погляд, являє собою модифікацію сценарного (ігрового) консалтингу, сполучає ігрові й навчальні форми консалтингу персоналу.

Види економічного консалтингу¹, що пропонуються, цілком можливо застосовувати для характеристики структури консалтингового сектору економіки різних держав, зокрема в Україні. Особливим для кожної країни є зміст консалтингових послуг певного виду. В Україні, приміром, стратегічний консалтинг переважно представлено консалтинговими послугами, пов'язаними з приватизацією, постприватизаційною реструктуризацією підприємств, їх санацією, антикризовим управлінням, залученням інвестицій. Фінансово-інвестиційний консалтинг орієнтовано у першу чергу на податкове консультування. Як пишуть Л. Довгань, О. Гудима, «поради щодо мінімізації оподаткування користуються останнім часом усе більшим попитом. За відповідь на запитання: «як законно уникнути податків» – уже зараз платять значні гроші» [52, с. 17].

Розглянуті класифікації видів консалтингової діяльності становлять основу *структуризації консалтингового сектору економіки як сукупності видів консалтингу* (див. рис. 3.3)

Ядро консалтингового сектору економіки становить ринок консалтингових послуг.

¹ Зараз відбувається інтеграція видів економічного консалтингу. Так, ще в 1996 р. на IV Міжнародній конференції консультантів з управління було відзначено, що в розвитку консультативної діяльності настав якісно новий етап, що одержав назву «інтегрований консалтинг». Якщо раніше зусилля консультантів були спрямовані на один з аспектів діяльності фірми, то зараз – на комплексне рішення її проблем.

3.2. Ринок консалтингових послуг: сутність, структура

Головними каналами одержання економічними агентами консалтингових ресурсів виступають:

а) ринок консалтингових послуг, за допомогою якого фірми здобувають послуги зовнішніх консультантів – суб'єктів підприємницької діяльності в сфері економічного консалтингу;

б) різні форми внутрішньофірмового (внутрішнього) консультування як структурного елемента сучасної фірми, головним завданням якого є професійне інтелектуальне й інформаційне сприяння процесу прийняття підприємницьких та управлінських рішень.



Рис. 3.3. Структура консалтингового сектору економіки

Консалтинговий ринок виступає одним з найважливіших елементів соціально-економічного механізму, що забезпечує комерціалізацію знань та інформації, які становлять зміст інтелектуальних ресурсів сучасної економіки, зокрема, їх особливого виду – консалтингових ресурсів. За даними А. П. Румянцева і Ю. О. Коваленка, у світовій економіці загальний обсяг ринку бізнес- і менеджмент-консалтингу оці-

нюється майже в 90 млрд дол. з річним приростом у 15–20 % [53, с. 175]. Інтелектуалізація бізнесу, зростання його інноваційної активності, комерціалізація науково-впроваджувальної діяльності, інтеграція наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки й ринку, формування національних інноваційних систем – важливі чинники розвитку консалтингового ринку як сукупності товарно-грошових відносин із приводу купівлі-продажу консалтингових послуг.

Консалтинговий ринок, об'єктом якого є консалтингові послуги, що надаються незалежними консультантами – підприємцями й консалтинговими фірмами економічним суб'єктам у процесі їх консалтингового обслуговування на контрактній основі за певну плату, служить основним регулятором консультант-клієнтських відносин у сфері економічного консалтингу. Спираючись на зміст, взаємозв'язок і взаємозалежність консалтингового циклу й консалтингового обслуговування, консалтингового продукту й консалтингової послуги, *консалтинговий ринок можна визначити як механізм, що забезпечує передавання й прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові ресурси.*

Методологічну базу дослідження механізму і структури консалтингового ринку становлять неокласичні й неоінституціональні теорії, що розкривають принципи економічної поведінки господарюючих суб'єктів, системний підхід, відповідно до яких ринок консалтингових послуг розглядається як цілісна система товарно-грошових відносин щодо об'єктів, суб'єктів, взаємозв'язку з іншими ринками.

Місце й роль ринку консалтингових послуг у сучасній економіці зумовлено економічною природою, функціями й видами економічного консалтингу.

По-перше, ринок консалтингових послуг слід віднести до ринкової інфраструктури економіки як сукупності «...елементів, які забезпечують і регулюють безперервне багаторівневе функціонування господарських взаємозв'язків, взаємодію суб'єктів ринкової економіки й рух товарно-грошових потоків» [54, с. 258]. Консалтинг виступає необхідним елементом ринкової інфраструктури на рівні як національної економіки, так і її окремих секторів. Так, важливим елементом інфраструктури ринку праці є консалтингові послуги з працевлаштування, добору, навчанню персоналу та ін. Ефективність фінансового сектору економіки значною мірою залежить від рівня розвитку фінансово-інвестиційного й оцінюючого консалтингу – теж немаловажних елементів інфраструктури фінансового ринку. У цілому ж господарюючі суб'єкти, які діють у реальному секторі економіки, зараз постійно

мають потребу в послугах виробничого, інноваційного, інвестиційного та інших видів економічного консалтингу як складника інфраструктури ринків ресурсів і продуктів.

По-друге, ринок консалтингових послуг є особливим сегментом ринку ділових послуг, поряд з ринками аудита, бухгалтерського і юридичного обслуговування, управлінського консультування, тренінгу, рекрутинга, забезпечення інформаційними технологіями тощо. Причому, ринки кожної ділової послуги включають сегмент ринку консалтингового, оскільки як уже обґрунтовувалося раніше, ділові послуги розділяються на послуги-функції й послуги консультативного типу.

По-третє, специфічні знання й інформація, що передаються суб'єктам підприємницької діяльності в процесі консалтингового обслуговування, є інтелектуальними ресурсами бізнесу, які разом з такими ресурсами, як земля, праця, капітал, забезпечують ефективну реалізацію його виробничої функції. Тому ринок консалтингових послуг треба, як вбачається, визначити як структурний елемент ринку інтелектуальних ресурсів, а послуги консалтингу віднести до виробничих. Як підкреслюють автори монографії «Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России», «...в матеріальному виробництві нематеріальні блага створюються в такій же мірі, як і блага речовинні. При цьому та частка праці, що представлена діяльністю з обслуговування в системі матеріального виробництва, становить собою проміжний продукт, що зветься виробничими послугами» [55, с. 10]. Оскільки консалтингові послуги є формою інституційного закріплення специфічних знань та інформації, що виступають об'єктом інтелектуальної власності, консалтинговий ринок можна назвати особливим сегментом ринку інтелектуальної власності як «...необхідних і стійких відносин між виробниками і власниками різних об'єктів інтелектуальної власності та її споживачів» [56, с. 239].

По-четверте, ринок консалтингових послуг служить складником інфраструктури інноваційної діяльності як комплексу інфраструктур наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки й ринку, оскільки економічний консалтинг є елементом всіх функціональних блоків національних інноваційних систем. Крім того, ринок інноваційних консалтингових послуг можна визначити як сегмент ринку інновацій, об'єктом якого є інтелектуальні продукти-новації (в даному випадку – організаційно-управлінські новації).

По-п'яте, навчальний ефект, будучи складником цінності консалтингових послуг, надання консультантами послуг навчального консал-

тингу, дає підставу для характеристики консалтингового ринку як сегмента ринку освітніх послуг.

Таким чином, в умовах становлення інноваційного типу розвитку економіки *консалтинговий ринок є найважливішим елементом ринкової інфраструктури й інфраструктури інноваційної діяльності, сегментом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної власності, інновацій (інноваційних послуг) і освітніх послуг.*

Структура консалтингового ринку відбиває економічний зміст консалтингової послуги й консалтингового обслуговування. Тому основним критерієм його структуризації, на нашу думку, має бути об'єктний критерій – види консалтингової діяльності, сутнісні характеристики консалтингових послуг, елементи, що є складниками їх цінності.

Відповідно до об'єктного критерію сегментами консалтингового ринку є ринки різних видів консалтингу: виробничого, фінансово-інвестиційного, оцінюючого, маркетингового, кадрового, організаційного, інноваційного, юридичного, корпоративного й ІТ-консалтинга. У структурі консалтингового ринку особливе місце належить ринку навчального консалтингу, який має риси ринку послуг і консалтингових, і освітніх.

Оскільки консалтингові послуги можуть бути оперативними й інноваційно-стратегічними, консалтинговий ринок можна поділити на *ринки оперативного й інноваційно-стратегічного консалтингу.*

Перший становить собою сукупність товарно-грошових відносин щодо купівлі-продажу послуг, основною формою надання яких виступає консультування, спрямоване на вирішення поточних проблем ведіння бізнесу. Консультант-клієнтські відносини на цьому ринку, з одного боку, можуть мати постійний характер, що оформляється, наприклад, договором про абонементне консультатійне обслуговування, відповідно до якого консультант стає своєрідним «штатним» радником клієнта. З другого боку, безпосередній контакт клієнта й консультанта в оперативному консалтингу є стислим, його тривалість вимірюється часом надання консультації. Таким чином, консультант-клієнтські відносини на ринку оперативного економічного консалтингу можна представити як процес купівлі-продажу оперативних консалтингових послуг, що періодично поновлюється. Саме оперативне консалтингове обслуговування формує мережу постійних клієнтів консалтингових фірм, їх клієнтський капітал.

Об'єктом ринку інноваційно-стратегічного консалтингу, основною формою здійснення якого є проектування, виступають інноваційні

консалтингові послуги, зміст яких становлять організаційно-управлінські новації, «ноу-хау», стратегічні бізнес-технології, що забезпечують якісно новий рівень ефективності й конкурентоспроможності бізнесу. Цей вид консалтингу припускає активну особисту участь клієнта на всіх стадіях консалтингового циклу. Ось чому консультант-клієнтські відносини на ринку інноваційно-стратегічного консалтингу на відміну від оперативного, мають відносно довготривалий характер. Після завершення проекту ці відносини можуть або припинитися, або продовжитися вже на ринку послуг оперативного консалтингу, наприклад, у формі післяпроектного консалтингового обслуговування.

Звичайно, поділ ринку економічного консалтингу на оперативний та інноваційно-стратегічний є досить умовним, оскільки, з одного боку, зазначені ринки – це складники єдиного консалтингового ринку, а з другого – у певних випадках консалтинг оперативний за наявності в консалтинговій послугі ознак організаційно-управлінської новації може виступити безпосереднім чинником створення і збільшення вартості, а не тільки чинником пристосування бізнесу до існуючого ринкового й інституціонального середовища. До того ж, консультанти, як правило, надають і оперативні, й інноваційно-стратегічні консалтингові послуги, діючи на кожному із зазначених ринків.

Отже, ринок консалтингових послуг – це ринок ділових (професійних) послуг консультативного типу, сегментами якого є ринки оперативного й інноваційно-стратегічного виробничого, фінансово-інвестиційного, оцінюючого, маркетингового, кадрового, організаційного, інноваційного, юридичного, корпоративного, навчального й IT-консалтингу.

Внутрішньофірмове (внутрішнє) консультування, спрямоване на забезпечення необхідного рівня компетентності управління бізнес-процесами, виступає невід’ємним елементом системи управління фірмою. Як справедливо вказують В. А. Верба й Т. І. Решетняк, створення й розвиток внутрішнього консультування в межах корпорації свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних і методичних переваг [57, с. 21].

На сьогодні в діяльності більшості фахівців і менеджерів фірм можна виділити 2 взаємозалежних напрямки – безпосереднє здійснення покладених на них функцій і консультування з питань, які входять у коло їх компетенції. У багатьох фірмах створюються й діють консультаційні підрозділи, для яких надання професійної допомоги у вирішенні питань ведення бізнесу є їх функціональним обов’язком. Так, за даними

А. П. Румянцева та Ю. О. Коваленко, в Україні 23 % від загальної чисельності всіх суб'єктів підприємництва мають у своїй структурі консультативні відділи [58, с. 179]. Крім того, одним із завдань працівників фірми може бути розробка й реалізація різних проектів, спрямованих на розв'язання певних проблем її функціонування. Як пише Ю. Веретельникова, внутрішнє консультування – це проведення консалтингового проекту всередині компанії силами власних фахівців [59].

Внутрішньофірмове (внутрішнє) консультування становить собою сукупність різних видів консультативної діяльності, здійснюваної окремими працівниками фірми та її спеціалізованими підрозділами і спрямованої на підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу. Зараз система внутрішнього консультування – це найважливіший структурний елемент фірми, діяльність якої все більшою мірою спирається на використання інтелектуальних ресурсів. З нашого погляду, рівень розвитку зазначеної системи є досить об'єктивним показником ступеня інтелектуалізації підприємницької діяльності, її інновативності.

Внутрішньофірмове (внутрішнє) консультування може здійснюватися в різних *організаційних формах*, як-то:

а) консультування як один з напрямків діяльності фахівців та управлінців середньої й вищої ланки – *консультування-функція*;

б) включення до складу персоналу фірми працівників, для яких консультування є професійним обов'язком – *консультування-професія*;

г) організація консультативного відділу як функціонального підрозділу фірми, працівники якого є професійними консультантами – *консультативний відділ*;

д) створення консультативної служби, що діє на основі кошторису витрат – *консультативна служба – центр витрат*;

е) організація консультативного підрозділу фірми, в діяльності якого сполучаються характеристики внутрішнього й зовнішнього консультування – *консультативна служба – центр прибутку*;

є) створення консультативної групи, діяльність якої спрямована на реалізацію консультативних проектів інноваційно-стратегічного змісту – *центр інвестицій*.

Консультування-функція, з одного боку, є найпоширенішою й найдоступнішою, з другого – найменш ефективною формою внутрішнього консультування. Внаслідок того, що консультативна допомога не є основною, а вторинною функцією фахівців та управлінців фірми, її

здійснення, як правило, є недостатньо мотивованим, має несистемний і необов'язковий характер. До того ж, у таких внутрішніх консультантів немає ні необхідних навичок консультаційної роботи, ні часу на її виконання. Тому ця організаційна форма внутрішнього консультування може бути ефективною тільки щодо вирішення поточних питань, пов'язаних зі здійсненням окремих напрямків діяльності фірми. На рівні вищого керівництва фірми специфічною формою організації консультування-функції може бути модель наближеного радника, у ролі якого виступає топ-менеджер, якому глава фірми віддає перевагу. Як пише Д. Ю. Красовський, іноді їх відносини трансформуються в сугубо довірчі: радник стає фаворитом, отримуючи для себе вигоду. Ситуація ще більше ускладнюється, якщо у фірмі загострюється боротьба за місце наближеного радника [60, с. 70, 72].

*Консультуванню-професії й консультаційному відділу*¹ притаманний більш високий рівень професіоналізму порівняно з консультуванням-функцією, тому що, надання консультаційних послуг є функціональним обов'язком штатних консультантів. Ці організаційні форми внутрішнього консультування забезпечують безперервність консультаційного процесу у фірмі, більш високу мотивацію консультантів порівняно з консультуванням-функцією. Однак, оскільки штатний консультант або співробітники консультаційного відділу є найманими працівниками фірми, які одержують заробітну плату, а їх діяльність виступає об'єктом адміністративного управління, можливо, по-перше, залучення внутрішніх консультантів до виконання ними не тільки консультаційних, а й інших функцій, які не є їх безпосереднім обов'язком. По-друге, наслідком доступності й видимої безкоштовності послуг внутрішніх консультантів для працівників і підрозділів фірми є їх надвикористання, що знижує якість консультування, призводить, як справедливо підкреслює Ю. Д. Красовський, до квазіконсалтингового скоочування на розгрібання завалів, що нагромадилися в результаті невіршених проблем. На його думку, у зв'язку з тим, що нагромадження невіршених управлінських питань відбувається швидше, ніж їх розв'язання, організаційне середовище виявляється перенаповненим нереалізованими управлінськими рішеннями. Консультант попадає

¹ Зазначені організаційні форми внутрішнього консультування В. І. Альошнікова називає центрами обслуговування, які мають той же статус, що й інші функціональні відділи фірми. Їх діяльність оцінюється на підставі якості послуг, що надаються, й терміну виконання робіт. Витрати на утримання цієї служби й консультування становлять собою частку загальних та адміністративних витрат [61, с. 49].

в парадоксальну ситуацію, що є досить типовою для фірм: вища адміністрація на чолі з президентом постійно накопичують ці проблеми, а консультант повинен видавати рекомендації, як їх усунути або ж вирішувати самому. Виникає так звана мертва зона консалтингу, з якої досить важко вирватися [62, с. 60].

Більш високий рівень самостійності й ефективності внутрішнього консультування порівняно з розглянутими організаційними формами характерний *консультаційним службам – центрам відповідальності*: витрат, прибутку, інвестицій, створення яких забезпечує певну автономність консультаційних підрозділів фірми у прийнятті поточних рішень, підвищує відповідальність і підсилює мотивацію консультантів. Організація внутрішнього консультування в зазначених формах сприяє подоланню ситуації понадвикористання консультанта, обмежує можливості його залучення до квазіконсалтингової діяльності, підвищує відповідальність і працівників консультаційної служби, і фахівців та управлінців фірми, які використовують їх послуги.

Відповідно до моделі *центра витрат*¹ внутрішнє консультування здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого є обов'язковим. Консультаційній службі плануються витрати на оплату праці, оргтехніку, інформаційне забезпечення, навчання співробітників тощо. Відхилення дійсних витрат консультаційної служби від планових всебічно аналізуються керівництвом і використовуються як критерії оцінки її діяльності поряд з показниками якості консультування і строків виконання консультаційних проектів.

Організація внутрішнього консультування у формі *центра прибутку*² спирається на використання таких моделей, як: (а) консультаційна служба, що діє на підставі внутрішніх цін, що включають умовно-розрахунковий прибуток як частину прибутку фірми; (б) консультаційна служба, що сполучає внутрішнє й зовнішнє консультування – *консультаційне підприємство*, діяльність якого охоплює не тільки консультаційне обслуговування підрозділів фірми, але й пропозицію послуг на консалтинговому ринку.

¹ Під центрами витрат розуміються відносно самостійні структурні підрозділи, які зобов'язані виконувати встановлені для них виробничі завдання в межах виділених їм бюджетів (кошторисів витрат), і які наділені правом прийняття відповідних господарських рішень [63, с. 389].

² Це центр відповідальності, діяльність якого тісно пов'язана з реалізацією одного чи декількох видів продукції для забезпечення надходження прибутку [64, с. 874].

Модель консультаційної служби – *центра інвестицій*¹, як правило, використовується фірмою як організаційна форма внутрішнього консультування, завданням якого є розробка і впровадження консультаційних проектів, спрямованих на фундаментальні зміни бізнес-процесів. Зазначена модель припускає встановлення відповідальності внутрішнього консультанта не тільки за витрати, строки і якість консультування, а й за ефективне використання інвестицій фірми в консультаційний проект. Центри інвестицій в основному є тимчасовими консультаційними групами, діяльність яких припиняється із завершенням робіт, пов'язаних з реалізацією певного консультаційного проекту.

Економічні відносини консультаційної служби – центра відповідальності (витрат, прибутку, інвестицій) і підрозділів фірми регулюються за допомогою встановлення внутрішніх цін на консультаційні послуги. *Внутрішні ціни* є умовно-розрахунковими цінами, за якими підрозділи підприємства передають один одному товари або надають послуги [66, с. 45].

Консультаційні служби займають певне місце в системі внутрішньофірмової кооперації, виступають суб'єктами внутрішніх економічних відносин. По-перше, оскільки внутрішнє консультування забезпечує підрозділи фірми консалтинговими (інтелектуальними) ресурсами, необхідними для ефективного здійснення виробничої діяльності, послуги консультаційної служби є проміжними, безпосередньо пов'язаними з виробництвом кінцевої продукції. По-друге, консультаційні послуги можуть бути віднесені до допоміжних, що сприяють ефективному функціонуванню фірм як цілісних соціо-технічних і соціо-економічних систем.

Як бачимо, консультаційні служби є необхідною ланкою внутрішньофірмової кооперації, підвищення ефективності функціонування якої безпосередньо пов'язано з розвитком системи внутрішнього ціноутворення, що включає встановлення цін на проміжні й допоміжні консультаційні послуги. Їх абсолютна нематеріальність та унікальність, невіддільність від виробника і споживача, притаманні як внутрішньому, так і зовнішньому консультуванню, парадокси консалтингу, можливість квазіконсалтингової діяльності внутрішніх консультантів обумовлюють значні труднощі виміру результатів внутрішнього консультування, а, значить, і встановлення *умовно-розрахункових цін на послуги консультаційних підрозділів фірми*. На нашу думку, найбільш точною

¹ Функціонування центра інвестицій пов'язано з організацією нових проектів, надходження прибутку від яких очікується в майбутньому [65, с. 874].

розрахунковою одиницею виміру результатів внутрішнього консультування є час (певна кількість годин, днів), витрачений консультативною службою на надання професійної допомоги підрозділам фірми у вирішенні їх проблем. Основу внутрішньої ціни консультативної послуги має становити *ціна години (дня) роботи співробітників консультативної служби – ціна консультування* (Price Expert Opinion). У цьому випадку *внутрішня ціна консультативної послуги* (Inner Price Consult Service) розраховується як добуток ціни консультування на час консультування (Time Consult), тобто на кількість консультативних годин (днів), необхідних для розробки заходів вирішення конкретної проблеми підрозділу, поставленою перед внутрішніми консультантами:

$$\text{IPCS} = \text{PEO} \cdot \text{TC}, \text{ де} \quad (3.1)$$

IPCS (Inner Price Consult Service) – внутрішня ціна консультативної послуги;

PEO (Price Expert Opinion) – ціна консультування (ціна години (дня) роботи співробітників консультативної служби);

TC (Time Consult) – час консультування (кількість консультативних годин, необхідних для розробки заходів вирішення конкретної проблеми підрозділу фірми).

При визначенні ціни консультування (PEO) необхідно враховувати (а) загальні витрати (фактичні або планові) внутрішніх консультантів на виконання своїх функцій, (б) прибуток фірми, (в) ринкові ціни на її кінцеву продукцію, (г) ціни на аналогічні послуги зовнішніх консультантів. При цьому витрати виступають нижньою межею внутрішньої ціни, прибуток і ринкова ціна готової продукції фірми – базою для визначення умовно-розрахункового прибутку консалтингової служби, ціни консалтингового ринку – верхньою межею ціни послуг внутрішніх консультантів.

Особливості внутрішнього ціноутворення на послуги консультативної служби зумовлені її організаційною формою, як-то: центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій. Для центру витрат ціну консультування (PEO) становлять загальні витрати консультативної служби в розрахунку на одну годину (один день) консультативного обслуговування підрозділів фірми. У ціні консультування центру прибутку варто враховувати не тільки загальні витрати, а й умовно-розрахунковий прибуток консультативної служби на одну годину (один день) роботи

її співробітників. Розрахунок ціни консультування центру прибутку – консультаційного підприємства крім зазначених чинників, базується на ринковій ціні на консалтингові послуги. Причому ціноутворення на зовнішні послуги консультаційного підприємства переважно орієнтовано на ринкові чинники. Для центру інвестицій цілком можливе застосування всіх зазначених підходів до обчислення ціни консультування. Установлення цін на послуги внутрішніх консультантів здійснюється або безпосередньо керівництвом фірми в адміністративному порядку, або на підставі договорів між підрозділами, що надають і використовують консультаційні послуги. Основні особливості організаційних форм внутрішнього консультування відображено в таблиці 3.7.

Розглянуті організаційні форми внутрішнього консультування розрізняються ступенем самостійності консультантів, рівнем і формами їх відповідальності й мотивації, характером економічних відносин між консультаційними службами й підрозділами фірми. Вибір організаційної форми внутрішнього консультування зумовлено багатьма чинниками, серед яких основними є характер, масштаб і структура бізнесу, розмір та етап життєвого циклу фірми, її фінансові можливості, завдання, які стоять перед її керівництвом, рівень кваліфікації персоналу, забезпеченість фірми інтелектуальними ресурсами, ступінь її інноваційної активності, рівень розвитку ринку консалтингу. Як правило, малі й середні фірми обирають такі організаційні форми, як консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ. Великі фірми створюють власні консультаційні служби – центри відповідальності. Сьогодні структурними підрозділами багатьох корпорацій є консультаційні підприємства, діяльність яких, з одного боку, забезпечує їх необхідними консультаційними послугами, з другого – сприяє їх виходу на консалтинговий ринок як продавців консалтингових послуг.

Аналіз організаційно-економічного механізму внутрішнього консультування дає підставу для його характеристики як *внутрішньофірмового (внутрішнього) ринку консультаційних послуг*, що діє поряд із зовнішнім консалтинговим ринком. Внутрішній консультаційний ринок становить собою внутрішньофірмовий оборот консультаційних послуг, організований на базі ієрархії, наказів-команд, внутрішніх договорів, цін, стимулів і контролю.

Спираючись на класифікацію внутрішніх ринків О. Фаворо (внутрішні ринки праці, капіталу – в аспекті самофінансування, проміжного споживання – в аспекті вертикальної інтеграції [67, с. 96]) і враховуючи проміжний і допоміжний характер послуг консультаційних

Основні організаційні форми внутрішнього консультування

Характеристики	Консультування – функція	Консультування – професія	Консультативний відділ	Центр витрат	Центр прибутку	Центр інвестицій	Консультативне підприємство
Статус в організації	Найманий працівник фірми	Найманий працівник фірми	Функціональний відділ фірми	Підрозділ фірми – центр відповідальності	Підрозділ фірми – центр відповідальності	Підрозділ фірми – центр відповідальності	Підрозділ фірми – центр відповідальності
Основні критерії оцінки результативності	Якість і час	Якість і час	Якість і час	1. Якість і час 2. Виконання кошторису витрат	1. Якість і час 2. Виконання кошторису витрат та умовно-розрахунковий прибуток	1. Якість і час консультування 2. Ефективність використання інвестицій	1. Якість і час 2. Умовно розрахунковий прибуток 3. Прибуток від зовнішнього консультування
Форма оплати послуг	Зарплата управління, фахівця	Зарплата консультанта	Зарплата працівників відділу	Оплата за внутрішніми цінами на базі договору	Оплата за внутрішніми цінами на базі договору	Оплата за внутрішніми цінами на базі договору	Оплата за внутрішніми й ринковими цінами
Внутрішня ціна (IPCS)	–	–	–	IPCS = PEO · TC; PEO – ціна години консультування, що враховує загальні витрати, умовно-розрахунковий прибуток, ринкові ціни			
Рівень самостійності	Низький	Низький	Низький	Середній	Середній	Середній	Високий
Можливість поноввикористання	Повна	Повна	Повна	Обмежена	Обмежена	Обмежена	Незначна
Вплив консалтингового ринку	Незначний	Незначний	Незначний	Середнього рівня	Значний	Значний	Дуже значний

підрозділів фірми, внутрішній ринок консультаційних послуг можемо визначити як одну зі складових внутрішньофірмового ринку проміжного споживання.

На відміну від зовнішнього ринку консалтингу, об'єктами внутрішнього ринку виступають консультаційні послуги, що не мають товарної форми й ринкової ціни, передавання яких здійснюється на підставі наказів-команд і внутрішніх договорів. Суб'єктами внутрішнього ринку виступають:

а) фахівці й управлінці, додатковою функцією яких є консультування;

б) професійні консультанти – наймані працівники фірми;

в) консультаційні відділи та служби, що здійснюють консультаційне обслуговування підрозділів;

г) фахівці, менеджери, підрозділи фірми, які у своїй діяльності використовують професійні поради, рекомендації, консультаційні проєкти;

д) управлінський персонал фірми, функцією якого є організація внутрішнього консультування.

Внутрішній консультаційний ринок виступає об'єктом адміністративного управління на підставі наказів-команд, що найбільш яскраво виявляється при використанні таких організаційних форм, як консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ. Крім того, внутрішньофірмовий оборот консультаційних послуг може регулюватися договорами між внутрішніми консультантами й підрозділами, що використовують їх послуги.

Для фірми внутрішній консультаційний ринок є засобом заміщення послуг зовнішнього ринку. Він сприяє росту її можливостей у задоволенні потреби в допомозі професіональних консультантів. Однак, цей ринок консультаційних послуг є не стільки альтернативою консалтинговому ринку, скільки його особливим сегментом. Як пише О. Фаворо, «існування внутрішнього ринку припускає існування зовнішнього» [68, с. 96].

По-перше, він зазнає впливу зовнішнього ринку, що опосередковано мірама організаційно-адміністративної координації внутрішньофірмового руху консультаційних послуг. Консалтинговий ринок виступає для керівників фірм, які організують внутрішнє консультування, джерелом інформації про вартість і види консалтингових послуг, впливає на обсяг і структуру внутрішнього консультаційного ринку, рівень оплати праці консультантів, внутрішні ціни на консультаційні послуги.

Розвиток організаційних форм внутрішнього консультування, створення консультаційних служб – центрів відповідальності, консультаційних підприємств, використання договірних внутрішніх цін на консультаційні послуги значно підсилюють взаємозв'язок внутрішнього консультативного ринку й ринку консалтингових послуг. Співвідношення адміністративних і ринкових чинників внутрішнього консультування відповідно до його основних організаційних форм відображене на рисунку 3.4.

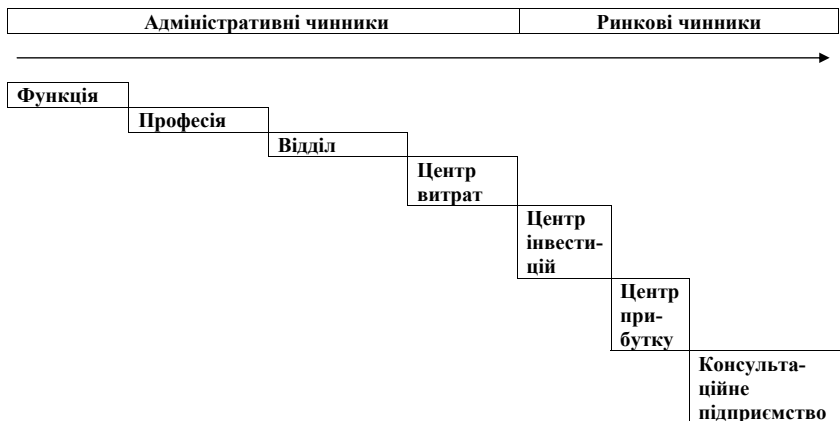


Рис. 3.4. Роль адміністративних й ринкових чинників внутрішньофірмового (внутрішнього) консультування

Організаційний розвиток внутрішнього консультування в напрямку від консультування-функції до консультативного підприємства, з одного боку, сприяє підвищенню рівня самостійності, об'єктивності і професіоналізму внутрішніх консультантів у вирішенні проблем фірми, з другого – є чинником посилення взаємозв'язку внутрішнього й зовнішнього консультування, зростання впливу консалтингового ринку на внутрішньофірмове продукування й використання консалтингових ресурсів. Так, організація консультаційних служб – центрів відповідальності сприяє нагромадженню внутрішнім консультуванням характеристик зовнішнього консультування, орієнтованого на ринок консалтингових послуг.

По-друге, внутрішній консультаційний ринок і зовнішній ринок консалтингових послуг є взаємодоповнюючими каналами одержання суб'єктами підприємницької діяльності професійної допомоги

у розв'язанні поточних і стратегічно-інноваційних проблем ведіння бізнесу. Тому одним з найважливіших завдань фірми є вибір джерела консультаційної допомоги. Підґрунтя зазначеного вибору становить аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього й зовнішнього консультування (див. табл.3.8). Як видно з неї, професіоналізм є загальною рисою внутрішнього й зовнішнього консультування. Усі інші характеристики відбивають особливості статусу зовнішнього й внутрішнього консультантів у фірмі, яка використовує консалтингові ресурси.

У системі внутрішнього консультування консультант є найманим працівником фірми, консультаційна служба – її структурним елементом, що, з одного боку, знижує витрати фірми на одержання професіональних порад, виступає важливим чинником довіри до внутрішнього консультанта, гарантією збереження конфіденційності, а з другого – таке положення консультанта у фірмі обмежує його самостійність та об'єктивність у вирішенні необхідних питань, знижує можливості його професійного зросту за допомогою нагромадження досвіду консультаційної роботи, оскільки його діяльність пов'язана тільки з проблемами фірми-роботодавця.

Внутрішнє консультування поступається зовнішньому у швидкості підготовки консультаційних проектів. На думку керівника практики інвестиційного проектування «Apple Consulting» Г. Греблева, на розробку комплексного й подібного інвестиційного проекту в зовнішніх консультантів може піти мінімум 3–4 тижня, максимум – півтора місяця. У компаніях ця робота зазвичай вимагає у 2–3 рази більше часу. «Адже співробітники компанії завалені поточною роботою й можуть займатися розробкою інвестиційного проекту далеко не повний робочий день» [71]. Крім того, через залежність внутрішнього консультанта, можливості впливу на нього з боку окремих груп виникає загроза порушення принципу об'єктивності аналізу проблеми і як слідство – некомпетентного консультування.

Незалежність зовнішнього консультанта від клієнта, високий рівень його компетенції, що базується на систематичному підвищенні кваліфікації і значному досвіді роботи з різними клієнтами, підприємницька форма зовнішнього консультування зумовлюють більш високу ціну на консалтингові послуги порівняно з послугами внутрішнього консультанта. До того ж, внаслідок обмеженості можливостей клієнта контролювати діяльність зовнішнього консультанта використання його послуг, як правило, пов'язано з ризиками можливої опортуністичної поведінки, порушення конфіденційності. Як пише Ф. М. Кросман,

Порівняльні характеристики зовнішніх і внутрішніх консультантів

Внутрішній консультант – найманий працівник фірми або її структурний підрозділ, які виконують функції професійного консультування з питань ведіння бізнесу	Зовнішній консультант – суб'єкт підприємницької діяльності, який здійснює консалтингове обслуговування фірми.	
Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони
Професіоналізм	Залежність від керівництва	Професійність
Повна і всебічна інформованість про стан організації	Зазнання впливу з боку різних груп інтересів на підприємстві	Незалежність
Доступність, оперативність і безперервність консультування	Обмеженість можливостей незалежних оцінок і рішень	Об'єктивність
Конфіденційність	Можливість відволікання на виконання інших функцій, понадвикористання	Зосередженість на проблемі фірми, яку треба вирішити
Довіра	Складності постійного підвищення професійного рівня	Високий рівень компетентності, що базується на знаннях і досвіді розв'язання проблем різних економічних суб'єктів
Витрати на отримання консалтингових ресурсів відносно низькі порівняно з цінами на послуги зовнішніх консультантів	Обмеженість консультативної діяльності проблемами організації, що породжує загрозу певного консерватизму й шаблону в вирішенні проблем	Висока вартість консалтингових послуг, необхідність створення умов для роботи консультантів, відволікання персоналу від головної діяльності для спілкування з консультантом

Джерела: [69, с. 25; 70, с. 22].

у клієнта існує величезна «стіна опору» зовнішнім консультантам. Йому дуже складно (а) визнати, що потрібна стороння допомога для розв'язання проблеми або виконання проекту; (б) допустити у внутрішні справи сторонню особу, яка може зберегти або й не зберегти професійну конфіденційну інформацію; (в) заплатити крупний гонорар тому, хто насправді може бути зовсім не експертом, а якимось шарлатаном, здатним схитрити або заподіяти шкоду [72, с. 13].

Як вбачається, при виборі клієнтом послуг зовнішнього консультанта мінімізація ризиків, пов'язаних з його діяльністю, стає однією з основних умов оптимізації результатів консалтингу.

Таким чином, обидва джерела одержання професійної консультаційної допомоги у вирішенні питань ведіння бізнесу мають певні переваги й недоліки. Вибір консультанта (зовнішнього або внутрішнього), по-перше, безпосередньо впливає на поведінку фірми на ринку консалтингових послуг, по-друге, виступає найважливішою умовою розвитку й оптимізації системи внутрішнього консультування. Критеріями вибору є характер і значимість проблеми (поточна або інноваційно-стратегічна), ступінь її конфіденційності, ціни на консалтингові послуги й рівень трансакційних витрат, притаманних угодам на консалтинговому ринку, а також, витрат, пов'язаних з внутрішнім консультуванням.

З одного боку, розвиток системи внутрішнього консультування виступає для економічних суб'єктів засобом мінімізації витрат одержання консалтингових ресурсів за допомогою ринку консалтингових послуг, зокрема, трансакційних витрат, величина яких значна. З другого – організація внутрішнього консультування на професійному рівні, що відповідає рівню зовнішніх консультантів, вимагає від фірми значних витрат, пов'язаних із залученням і мотивацією висококваліфікованих фахівців, створенням необхідної для їх діяльності технічної й інформаційної бази, організацією робочого місця, забезпеченням їх професіонального росту тощо. Тому, *вибір каналу одержання консалтингових ресурсів у кожному конкретному випадку повинен базуватися на аналізі й порівнянні витрат і вигод, пов'язаних з використанням фірмою послуг внутрішніх і зовнішніх консультантів*. Тут в наявності, як зазначає О. І. Уільямсон, основний вибір – між порівняльними витратами бюрократії (тут переваги на боці ринку) і порівняльною адаптованістю (коли при укладанні двосторонніх угод переважнішою є внутрішня організація) [73, с. 157].

Вибір фірми на користь внутрішнього консультування не виключає можливість і необхідність використання нею ринкового каналу одер-

жання консалтингових ресурсів. По-перше, об'єктом внутрішнього консультування є, як правило, поточні проблеми ведіння бізнесу, час на розв'язання яких обмежений. У цьому випадку зовнішнє консультування у зв'язку з організаційно-економічною й територіальною відокремленістю консультанта від клієнта є менш оперативним. Однак поточне внутрішнє консультування не виключає необхідності використання економічними суб'єктами механізму ринку оперативного консалтингу, тому що їх потребою є не тільки оперативна, а й висококваліфікована допомога у вирішенні необхідних питань. А в цьому аспекті зовнішній консультант має певні переваги перед внутрішнім. По-друге, інноваційно-стратегічне внутрішнє консультування є для фірми високо витратним, організаційно складним, оскільки його здійснення диктує необхідність залучення до розв'язання проблеми не тільки професіональних внутрішніх консультантів, але й інших працівників, знання яких потрібні для цього. Звичайно, послуги зовнішніх консультантів значно дорожчі, ніж оплата праці внутрішніх. Однак, порівнюючи витрати на одержання професійної допомоги консультантів, слід враховувати не тільки прямі, а й альтернативні витрати внутрішнього консультування, пов'язані з відволіканням працівників від основної діяльності, що призводить до зниження її результативності. До того ж, залучені працівники не мають навичок консультативної роботи, що негативно позначається на ефективності їх діяльності як внутрішніх консультантів. Ось чому, *найбільш ефективною моделлю одержання професійної допомоги у вирішенні інноваційно-стратегічних проблем розвитку бізнесу можна вважати процесну модель консультування, що спирається на спільну діяльність зовнішніх і внутрішніх консультантів, сполучення ринкових і внутрішньофірмових каналів одержання консалтингових ресурсів.*

Сучасному підприємництву притаманне широке використання послуг як зовнішнього, так і внутрішнього консультування. Як підкреслює В. І. Альошнікова, «сучасні тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього консультування характеризуються їх зустрічним рухом і взаємопроникненням» [74, с. 51]. Зазначена тенденція породжує потребу не тільки у виборі, а й в оптимальному сполученні фірмою послуг внутрішніх і зовнішніх консультантів як інтелектуальної підвалини науково обґрунтованого ведіння бізнесу. Важливо підкреслити, що поведінка фірми на ринку консалтингових послуг і на внутрішньому консультативному ринку спрямована на досягнення її основної мети – підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу на під-

ставі залучення консалтингових ресурсів. Цим і пояснюється, що *зазначені ринки є взаємозалежними й взаємодоповнюючими каналами одержання фірмою консалтингових ресурсів, необхідних для розв'язання поточних і інноваційно-стратегічних проблем розвитку бізнесу.*

3.3. Трансакційні витрати і поведінка суб'єктів ринку консалтингових послуг

Головними суб'єктами консалтингового ринку виступають клієнти (покупці), мета діяльності яких – вирішення певних проблем ведіння бізнесу за допомогою придбання консалтингової послуги, і консультанти (продавці), які прагнуть найбільш вигідно продати результат своєї інтелектуальної діяльності, тобто консалтинговий продукт. Їх економічна поведінка спрямована на максимальне досягнення зазначених цілей в умовах бюджетних та інформаційних обмежень. Економічний вибір консультантів і клієнтів безпосередньо спрямований, з одного боку, на оптимізацію в процесі укладення контракту умов консалтингового обслуговування, серед яких найбільш істотними є кількісні та якісні характеристики консалтингової послуги, її ціна й спосіб надання, модель і тривалість консалтингового процесу, права, обов'язки й відповідальність учасників правочину. Вибір зазначених умов з боку клієнтів і консультантів є індивідуальним, раціональним, відповідає їх моральним цінностям, спирається на позитивну суспільну співпрацю і здійснюється відповідно до певних правил гри. З другого боку, найважливішим завданням суб'єктів ринку консалтингових послуг є мінімізація трансакційних витрат, значний розмір яких обумовлено особливостями консалтингової послуги й консалтингового обслуговування.

Абсолютна нематеріальність консалтингових послуг, змістом яких є суб'єктивні специфічні знання й інформація, що одержали інституційне закріплення в професіональній пораді, рекомендації, проєкті тощо і потенційні вигоди від їх використання в господарській практиці, суттєво ускладнює для клієнта вимір їх якості, збільшує витрати пошуку інформації, зумовлює необхідність вибору не стільки послуги, скільки консультанта, який задовольняє його вимогам, тому що послуга невіддільна від джерела. Тим самим збільшуються витрати клієнта на пошук інформації й втрати, пов'язані з її неповнотою. Для консультанта ж нематеріальність послуг, невідчутність дій з їх надан-

ня значно ускладнює їх просування потенційному клієнтові, збільшує витрати ведіння переговорів¹.

Специфічністю консалтингового ринку є наявність значних інформаційних переваг – як консультанта, так і клієнта – що є результатом асиметричного розподілу інформації, високого ступеня невизначеності в процесі обміну абсолютно нематеріальних послуг. По-перше, консультант, маючи найбільш повну інформацію про консалтингову послугу, може приховувати від клієнта дійсні цілі своєї поведінки, орієнтуючись на одержання від угоди однобічних вигод. Наслідком цього може бути виникнення ситуації некоректного (несприятливого) відбору, що становить собою вибір клієнта на базі ймовірності втрат, оскільки через неповноту інформації він не може диференціювати консультантів за критерієм якості консалтингової послуги. У такому разі ринку консалтингових послуг можуть бути властиві характеристики моделі ринку «лимонів» Дж. А. Акерлофа [75]: оскільки ринкова ціна виявляється занадто низькою, асиметрія інформації призводить до втрат консультантів, що надають консалтингові послуги високої якості, і до їх виходу з ринку. По-друге, клієнт на ринку консалтингових послуг також може мати інформаційні переваги, тому що тільки йому відомо, як необхідна для ефективного консультування інформація про його бізнес, так і цілі його звернення до консультанта. У цьому випадку приховування інформації і прагнення клієнтів до одержання однобічних вигод від угоди викликає ситуацію некоректного (несприятливого) відбору, за якої внаслідок підвищення цін, консалтингові послуги стають недоступними для багатьох потенційних клієнтів консалтингу. Причому наявність на ринку консалтингових послуг інформаційних переваг у консультанта й у клієнта може призвести до зміни не тільки обсягу, а й структури попиту і пропозиції: як правило, знижується частка послуг інноваційно-стратегічного консалтингу, оперативний консалтинг стає переважним.

Унікальність консалтингових послуг, яка трактується як неповторність, нездатність до тиражування, виступає тим атрибутом трансакцій²

¹ Чинником, що сприяє зниженню зазначених витрат, є формування клієнтської мережі як сукупності клієнтів, відносини з якими мають постійний або періодично відновлювальний характер.

² Специфічність активів, значення невизначеності, а також частота становлять собою головні параметри трансакцій, які безпосередньо впливають на розмір трансакційних витрат, співвідношення в їх структурі втрат і витрат [77, с. 13; 78, с. 182].

на ринку консалтингу, який С. І. Архієреєв визначає як специфічність активів. Специфічні активи «... не можуть бути використані або, принаймні, досить ефективно використані при виробництві відмінної від їх безпосереднього призначення продукції» [76, с. 13]. Неповторність консалтингових послуг, особливо послуг інноваційно-стратегічного консалтингу, диктує потребу детального опрацювання під час укладення контракту всіх аспектів консультант-клієнтських відносин з метою запобігання можливих змін і порушень умов угоди в процесі консалтингового обслуговування, результатом чого можуть бути значні втрати і консультанта, і клієнта.

Істотний вплив на розмір трансакційних витрат, особливо у сфері інноваційно-стратегічного консалтингу, вчиняють одиничність угод і тривалість консалтингового обслуговування. З одного боку, стратегічне консалтингове обслуговування клієнта не може бути частим, оскільки його предметом, як правило, є фундаментальні зміни в бізнесі: реструктуризація, реінжиніринг бізнес-процесів, зміна власника, реорганізація тощо. Одиничність стратегічного консалтингового обслуговування викликає більш високі трансакційні витрати порівняно з оперативним консалтингом, при якому контактам консультанта і клієнта властивий періодично відновлювальний характер, що знижує витрати пошуку інформації, контролю виконання контракту та ін. З другого – у сфері економічного консалтингу тривалість контракту, на наш погляд, не є істотним чинником зниження трансакційних витрат¹, що зумовлено особливостями консалтингового циклу, продукту, послуги, результату і стосується насамперед інноваційно-стратегічного консалтингу.

Чинником збільшення трансакційних витрат, зокрема укладення контракту, є складність специфікації прав власності консультанта і клієнта на консалтингові послуги, необхідність якої пояснюється сумісно-розділеною природою консалтингового продукту й кінцевого результату консалтингу.

Значні витрати вимірювання результату угоди, контролю виконання умов контракту, втрати від опортуністичної поведінки тощо пов'язані з існуванням розриву в часі між придбанням клієнтом консалтингової послуги й одержанням ним кінцевого результату консалтингу – реальних вигод від впровадження консалтингових ресурсів у господарську

¹ «...Тривалість контракту знижує трансакційні витрати, зокрема, з пошуку контрагента, оцінки якості продукції тощо, але ціною зростання витрат, що безпосередньо пов'язані з виробленням обміркованих умов контракту» [79, с. 14].

практику, а також з можливістю його неотримання з причин, не залежних від консультанта (тобто консалтингові парадокси). Можливим може бути також значний розрив у часі між фазами обміну: замовленням і трансфером консалтингової послуги. На практиці це призводить до необхідності пошуку інформації й виміру якості послуги на обох фазах обміну, що збільшує трансакційні витрати.

Процес консалтингового обслуговування включає передконтрактну, контрактну й післяконтрактну стадії, на кожній з яких консультант і клієнт зіштовхуються з проблемами встановлення й коригування правомочностей.

Зміст основних стадій повного консалтингового обслуговування відображено в таблиці 3.9.

На *передконтрактній стадії* консалтингового обслуговування консультант і клієнт несуть значні витрати пошуку інформації, ведіння переговорів, вимірювання, укладення контракту.

Необхідність уточнення або перегляду правомочностей консультанта і клієнта, їх прав й обов'язків може виникнути вже після укладення контракту, тобто на *основній (контрактній) стадії* консалтингового обслуговування. Це викликає появу додаткових витрат, пов'язаних з обміном і захистом правомочностей: витрат ведіння переговорів з метою конкретизації різних аспектів консультант-клієнтських відносин, укладення додаткових угод (формальних і неформальних), уточнюючих умов контракту та ін. Усе це, по суті, становить втрати, пов'язані з недостатньою специфікацією прав власності при укладанні цього правочину. Значними можуть бути витрати контролю діяльності консультанта на контрактній стадії консалтингового обслуговування, оскільки інтелектуальна праця важко піддається виміру й обліку. Високі витрати, пов'язані з можливою опортуністичною поведінкою консультанта і клієнта¹, можуть виникнути при виконанні контракту, це витрати моніторингу і попередження опортунізму. Наприклад, клієнт надав неповну або недостовірну інформацію, що призводить до помилок при визначенні проблеми, а, значить, і при розробці рекомендацій, спрямованих на її вирішення. Опортунізм консультанта може виявитися в недостатньому рівні діагностики проблеми, поверхневому підході до розробки рекомендацій та їх роз'ясненню клієнтові. Мож-

¹ Зазначені витрати К. Менар називає витратами егоїстичної поведінки економічних агентів, які мають власні інтереси і, будучи раціональними, ведуть себе опортуністично. Це породжує конфлікти, причиною яких є саме раціональність агентів [80, с. 31,32].

Стадії повного консалтингового обслуговування

Стадія	Процедури	Завдання	Роль клієнта відповідно до моделей консалтингу	
			Експертна	Проектна
Попередня (передкон-трактна)	Установлення консультант-клієнтських відносин, попередня діагностика й уточнення проблеми, укладення контракту	Забезпечення єдності в розумінні консультантом і клієнтом завдань і результатів консалтингового обслуговування	Самостійна попередня діагностика й формулювання проблеми, надання інформації	Спільне з консультантом визначення проблеми, надання інформації
Основна (контрактна)	1. Збір інформації, аналіз і синтез фактів, звіт по діагностиці проблеми. 2. Визначення варіантів вирішення проблеми, оцінка альтернатив, пропозиції щодо здійснення змін, планування дій по реалізації рекомендацій. 3. Впровадження	Рішення проблеми клієнта відповідно до умов контракту	Контроль за діяльністю консультанта, засвоєння й впровадження рекомендацій	Участь у процедурах 1, 2, формування команди, контроль, засвоєння рекомендацій, навчання персоналу, впровадження разом з консультантом
Заключна (післякон-трактна)	Оцінка результатів, розрахунок за зобов'язаннями, плани майбутньої співпраці	Узгодження оцінок, створення підтримки для подальшої співпраці	Оцінка результатів, остаточний розрахунок	Оцінка результатів, остаточний розрахунок, спільне з консультантом визначення перспектив подальшої співпраці

ливі також витрати вимагання, зумовлені специфікою консультант-клієнтських відносин у процесі консалтингового обслуговування. Як правило, клієнт намагається залучати консультанта до вирішення не тільки поставленого завдання, а й інших проблем бізнесу, нав'язуючи йому різні ролі – штатного радника, арбітра та ін. Формою вимагання консультанта в процесі виконання контракту, особливо при здійсненні процесної моделі консалтингового циклу, може бути передавання значно більшої, ніж це необхідно, частини роботи працівникам клієнта.

Можливість появи трансакційних витрат і витрат на *післяконтрактній стадії консалтингу* (коли консалтинговий процес завершено і оплачено) пов'язано з недостатнім розробленням умов контракту на етапі його підготовки й укладення внаслідок асиметричного розподілу інформації, абсолютної нематеріальності консалтингової послуги, невідчутності діяльності консультантів, існування парадоксів консалтингу, розбіжності очікуваних клієнтом результатів і реальних вигод, отриманих ним при впровадженні консалтингових ресурсів. У клієнта виникає необхідність в одержанні додаткової інформації про вже завершену угоду, у проведенні нових переговорів, додатковому вимірі якості вже наданої консалтингової послуги, специфікації й захисту прав власності. Слід зазначити, що ці витрати можуть виникнути значно пізніше завершення всіх контактів консультанта і клієнта. Приміром, між консультацією з оподаткування й перевіркою бізнесу клієнта податковими органами може сплинути досить багато часу. Але саме в перебігу перевірки клієнт, повернувшись до виміру якості отриманої консультації, може звернутися до консультанта за додатковими роз'ясненнями й відновленням порушених, на його думку, у процесі консультування прав, вимагати від консультанта певних дій з обґрунтування правильності й законності його пропозицій, що викликали зауваження з боку перевіряючих організацій.

Як бачимо, *правочинам на консалтинговому ринку притаманна значна величина витрат, «пов'язаних з обміном і захистом правомочностей»* [81, с. 133], що є наслідком високого ступеня невизначеності, зумовленої абсолютно нематеріальним характером консалтингової послуги, складністю виміру кінцевого результату консалтингу, наявністю розривів у часі між фазами замовлення й передавання клієнтам консалтингових ресурсів, їх продукуванням і впровадженням. Тому економічний вибір суб'єктів консалтингового ринку, з одного боку, залежить від величини трансакційних витрат, з другого – спрямовано на їх зниження, мінімізацію.

Керуючись класифікацією трансакційних витрат на різних етапах укладення контракту [82, с. 55–59; 83, с. 141], ґрунтуючись на поділі консультант-клієнтських відносин у процесі консалтингового обслуговування на передконтрактні, контрактні й післяконтрактні, можемо вирізнити наступні *види трансакційних витрат у сфері економічного консалтингу*: (а) витрати передконтрактної стадії, що виникають до укладення угоди; (б) витрати, що виникають після укладення угоди, які включають витрати контрактної й післяконтрактної стадій консалтингового процесу (рис. 3.5.)

<i>Трансакційні витрати</i>		
<i>Витрати до укладення контракту</i>	<i>Витрати після укладення контракту</i>	
<i>Витрати передконтрактної стадії консалтингу</i>	<i>Витрати контрактної стадії консалтингу</i>	<i>Витрати післяконтрактної стадії консалтингу</i>
Витрати пошуку інформації, ведення переговорів, вимірювання	Витрати пошуку додаткової інформації, ведення переговорів, вимірювання	Витрати пошуку додаткової інформації, ведення переговорів, виміру
Витрати укладення контракту	Витрати укладення додаткових угод до контракту, що коректують його умови Витрати моніторингу й попередження опортунізму, специфікації й захисту прав власності, захисту від третіх осіб	Витрати специфікації й захисту прав власності

Рис. 3.5. Трансакційні витрати у сфері економічного консалтингу

Варто наголосити, що значні трансакційні витрати пов’язані не тільки з повним, а й частковим консалтинговим обслуговуванням. Прорядкуючий консалтинг завершується передаванням консалтингових ресурсів клієнтові, який буде вже самостійно їх впроваджувати. Внаслідок цього можуть виникнути трансакційні витрати вже після виконання контракту, оскільки послуга надана, а кінцевого результату консалтингу ще не досягнуто. При впровадженні консалтингових ресурсів у клієнта можуть виникнути додаткові витрати, пов’язані з по-

шуком інформації, зверненням за необхідними роз'ясненнями до консультанта, поведінка якого може мати опортуністичний характер. У свою чергу, консультант теж несе певні витрати, пов'язані з після-контрактними контактами із клієнтом, наприклад, витрати ведіння переговорів з метою роз'яснення клієнтові своїх і його прав й обов'язків відповідно до умов уже завершеного договору.

Упроваджувальний консалтинг, що припускає участь консультанта тільки на стадії використання клієнтом консалтингових ресурсів, зумовлює появу значних додаткових витрат, пов'язаних з пошуком інформації, ведінням переговорів з метою уточнення прав й обов'язків та ін.

Поведінка суб'єктів консалтингового ринку являє собою доцільну діяльність консультантів і клієнтів, пов'язану і установленням у контракті купівлі-продажу консалтингових послуг оптимальних для них умов угоди і зниженням трансакційних витрат всіх стадій консалтингового процесу. *Зміст економічної поведінки консультантів і клієнтів на ринку консалтингових послуг розкриває категоріальний ряд: очікування – баланс очікувань – взаємна довіра – репутація – співробітництво – регулювання* [84].

Очікування відповідно до теорії очікувань В. Врума становлять собою оцінку ймовірності певної події [85, с. 376], виступають найважливішим чинником економічного вибору суб'єктів ринку консалтингових послуг. Для України, як вбачається, цілком актуальною є обгрунтована Г. Клейнером оцінка ролі очікувань в діяльності російських підприємств: «...Саме поняття «очікування» відіграє в російській економіці більш значиму роль, ніж в економіці інших країн. Перебільшені очікування властиві психологічним особливостям російської людини взагалі й підприємця, зокрема. Якщо в західній теоретичній літературі поняття «раціональних очікувань» розглядається як природна екстраполяція передбачуваних тенденціальних змін, то для російського менталітету скоріше властиві неправдоподібно завищені «ірраціональні очікування», що адресуються як самому собі, так і зовнішнім обставинам» [86, с. 52].

Консультант і клієнт на всіх стадіях консалтингового циклу можуть мати певні позитивні й негативні очікування стосовно результатів угоди, що безпосередньо впливатиме на їх економічну поведінку. Ось чому важливим *принципом економічного вибору у сфері консалтингу є аналіз, коригування й баланс очікувань консультанта і клієнта*. Звичайно, реалізація зазначеного принципу вимагає певних витрат, але вони сприяють зниженню втрат від невідповідності між очікуваними

й реальними результатами консалтингу і для клієнта, і для консультанта. На передконтрактній стадії консалтингового обслуговування останнім важливо, по-перше, виявити й проаналізувати очікування один одного, оскільки мотивація до укладення контракту значною мірою залежить від їх оцінки очікуваного результату.

По-друге, оскільки очікуванням властива певна неоднозначність, варіантність і суперечливість, укладення контракту буде залежати від того, наскільки в процесі передконтрактних переговорів консультант і клієнт зуміють підсилити позитивні очікування щодо результату консалтингу, тобто провести їх коригування. При цьому важливо перебороти не тільки негативні, а й ірраціональні, завищені очікування, які згодом можуть призвести до заниженої оцінки реального результату консалтингу.

По-третє, основу укладення контракту становить досягнутий при переговорах баланс очікувань консультанта і клієнта від консалтингової послуги й від процесу консалтингового обслуговування. Що стосується консалтингової послуги, то баланс їх очікувань ґрунтується на узгодженні ними оцінок основних елементів її цінності, як-то: сприймана якість, внутрішньо властиві ознаки, зовнішні ознаки, ціна в грошовому вираженні, негрошова ціна, час, інноваційність, навчальний ефект. У зв'язку з тим, що консультант має значно більшу інформацію про консалтингову послугу ніж клієнт, витрати останнього, пов'язані з можливим опортунізмом консультанта, який може надати недостовірну або неповну інформацію про послугу, досягають значної величини.

Предметом очікувань консультанта і клієнта щодо процесу консалтингового обслуговування є рівень виконання ними своїх обов'язків, установлених контрактом. Приміром, консультант очікує від клієнта надання йому необхідної інформації, участі в діагностиці, виробленні рішень, створення умов для його роботи на підприємстві. У цьому випадку більшою інформацією про свої наміри з приводу виконання зобов'язань володіє клієнт, опортунізм якого безпосередньо впливає на величину трансакційних витрат консультанта на всіх стадіях консалтингового обслуговування. Подібна ситуація можлива і стосовно клієнта, очікування якого щодо виконання консультантом його обов'язків можуть суттєво відрізнятися від реальних намірів консультанта, можуть бути порівняно з ними завищеними або заниженими.

По-перше, оскільки консалтингова послуга нематеріальна, узгодження очікувань щодо її цінності й виконання контракту на передконтрактній стадії вимагає значних витрат з боку консультанта, який

у процесі переговорів має подолати як занижені, так і завищені очікування клієнта, пов'язані з консалтинговим обслуговуванням, по-друге, не менш витратною ця стадія є і для клієнта, який повинен зібрати й проаналізувати інформацію про консультанта і про конкретну консалтингову послугу з додаткових джерел, не обмежуючись даними, отриманими під час переговорів. Якщо на передконтрактній стадії баланс очікувань не буде досягнуто, зазначені витрати перетворяться на втрати і для консультанта, і для клієнта. Більше того, вони можуть накопичуватися, тому що виникне потреба в пошуках іншого консультанта й іншого клієнта, а значить, виникнуть нові витрати на узгодження очікувань та ін. Якщо ж при переговорах очікування погоджено, то (а) стає можливим укладення контракту, (б) витрати на забезпечення балансу очікувань на цій стадії будуть сприяти зниженню трансакційних витрат на контрактній і післяконтрактній стадіях консультант-клієнтських відносин.

Отже, на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування витрати, пов'язані з установами балансу очікувань консультанта і клієнта, з одного боку, суттєво збільшують витрати пошуку інформації, ведіння переговорів, вимірювання, укладення контракту, а з другого – виступають чинниками зниження трансакційних витрат на контрактній і післяконтрактній стадіях консалтингового обслуговування, бо не переборені на цій стадії ірраціональні очікування клієнта й консультанта, дисбаланс їх очікувань можуть призвести до заниженої оцінки реального процесу й результату консалтингу, до претензій щодо порушення умов правочину. Треба підкреслити також можливість виникнення необхідності в узгодженні очікувань консультанта і клієнта щодо консалтингової послуги та процесу консалтингового обслуговування вже в перебігу виконання контракту, що буде вимагати від них обох додаткових витрат.

Узгодження очікувань тісно пов'язано із взаємною *довірою консультанта і клієнта*. З одного боку, формується довіра між ними в процесі аналізу, коригування й узгодження очікувань стосовно консалтингової послуги й процесу консалтингового обслуговування. Вона безпосередньо залежить від рівня відповідності очікуваних і реальних результатів угод минулого періоду. З другого – можливість балансу очікувань значною мірою залежить від рівня взаємної довіри консультанта і клієнта.

Отже, *довіра – важливий принцип економічної поведінки суб'єктів ринку консалтингових послуг, спрямованої на оптимізацію умов угоди*

й мінімізацію трансакційних витрат [87]. Як підкреслює Я. Корнаї, «крім наявності контракту між покупцем і продавцем потрібна ще їх чесна поведінка. Саме тут і необхідна довіра. Коли контракт укладено, покупець довіряє продавцеві в тому, що він буде чесно дотримувати його духу й букви з точки зору якості і строків поставки товарів та послуг. У той же час продавець довіряє покупцеві у тому, що той заплатить суму, яка належить йому за контрактом. Чим чесніші сторони, тим глибше довіра між ними й нижче трансакційні витрати» [88, с. 5].

Потреба реалізації принципу взаємної довіри в економічній поведінці суб'єктів ринку консалтингових послуг обумовлена нематеріальністю й унікальністю (неповторністю) консалтингової послуги, сумісно-розділеною природою консалтингового продукту, кінцевого результату консалтингу, конфіденційністю специфічних знань та інформації, що становлять зміст консалтингової послуги. Саме «...високий рівень довіри допомагає фірмам та індивідам зменшити загрозу опортунізму, вирішити проблему невизначеності і скоротити витрати на здійснення моніторингу й контролю, неминучі у випадку неповних контрактів. ... Довіра стимулює часті й насичені інформаційні обміни, запобігає непотрібним витратам на захист прав власності і сприяє узгодженню різних інтересів учасників економічних взаємодій» [89, с. 42].

На початку передконтрактної стадії консалтингового обслуговування існує певна взаємна недовіра консультанта й клієнта. З одного боку, консультант для клієнта – стороння особа, допомога якої необхідна клієнтові, але запрошення якої сприймається ним як демонстрація в певному розумінні власної некомпетентності (як винесення сміття з хати). Клієнт побоюється з боку консультанта можливого порушення конфіденційності, розголошення комерційної таємниці. З другого – клієнт викликає побоювання в консультанта щодо його можливого опортунізму при укладенні й виконанні договору, зокрема, в питаннях надання повної й достовірної інформації, створення умов для роботи консультанта, оплати його послуг. Недовіра зумовлює (а) можливість відмови їх обох від угоди і (б) збільшення витрат, пов'язаних з пошуком та аналізом інформації один про одного. Ось чому, взаємна довіра консультанта і клієнта, її підтримка та зміцнення – базова умова ефективного консалтингового обслуговування на всіх його стадіях.

В економічному консалтингу одним з основних чинників, що формують довіру, є *репутація суб'єктів консалтингового ринку*, яку А. Ляско визначає як супутній інститут довіри [90, с. 42, 43]. Саме репутація або загроза її втрати можуть виступити тими чинниками, що

послабляють вплив інформаційної асиметрії, обмежують витрати опортуністичної поведінки й витрати вимагання учасників угоди [91, с. 10; 92, с. 82, 322]. Репутація консультанта служить найважливішим чинником, що впливає на вибір клієнта. Так, за даними Української асоціації менеджмент-консультантів (УАМК) головними критеріями, згідно з якими вітчизняний бізнес вибирає консультанта є саме репутація й рівень цін, а критеріями, які використовуються найменше, – рівень якості послуг, наявність досвіду роботи з підприємствами відповідної галузі, гарантія конкретних результатів [93]. Як вбачається, в царині економічного консалтингу *репутація виконує роль нецінового сигналу, який (як і сигнали цінові) координує економічну поведінку суб'єктів консалтингового ринку.*

Довіра й репутація становлять фундамент *співпраці консультанта й клієнта* на всіх стадіях консалтингового циклу, ступінь і форми якого відбивають сумісно-розділену природу продукту й результату, залежать від обраної моделі консалтингового обслуговування – експертної, проектної чи процесної.

Взаємовідносини суб'єктів консалтингового ринку відбуваються в рамках інституціонального середовища, центральним елементом якого є соціальна норма – установлений суспільством стандарт поведінки, оформлений як угода, спільна стратегія, правила. Система соціальних норм охоплює різні групи формальних і неформальних (неформалізованих) приписів, взаємодіючих і доповнюючих: економічних, політичних, правових, контрактних, корпоративних тощо, які становлять підґрунтя регулювання консультант-клієнтських відносин у сфері економічного консалтингу.

Основними видами регулювання консалтингового ринку, на наш погляд, є:

а) державно-нормативне регулювання, що встановлює певні правила гри в царині продукування, обміну і впровадження консалтингових ресурсів;

б) саморегулювання як самостійна діяльність суб'єктів консалтингового ринку по встановленню правил і норм, регламентуючих консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консалтингового процесу.

Регулювання консалтингової діяльності не підмінює, а доповнює механізм ринкової координації економічної поведінки консультантів і клієнтів, сприяє оптимізації трансакцій на ринку консалтингових послуг. *Державно-правове регулювання у сфері економічного консалтин-*

гу характеризується певними напрямками, засобами й методами впливу держави на економічну поведінку незалежних консультантів і консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності [94]. Саме підприємницький вектор консалтингової діяльності є основним об'єктом державного регламентування консалтингового сектора економіки.

Саморегулювання, за визначенням П. Крюкової, становить собою регламентацію певних ринків і сфер самими економічними агентами, без втручання держави. «Якщо розглядати саморегулювання в координатах «вільний ринок» – «державне регулювання», то, на відміну від вільного ринку, саморегулювання припускає встановлення певних формалізованих «правил гри» для учасників відповідного сегмента ринку, включаючи санкції за порушення цих правил, механізми розв'язання конфліктів між учасниками ринку, які достатньою мірою обмежують волю економічних агентів» [95, с. 129].

У царині економічного консалтингу саморегулювання є особливо актуальним, що зумовлено, по-перше, властивими консалтинговому ринку асиметричним розподілом інформації, високим рівнем невизначеності й значною величиною трансакційних витрат, по-друге, особливостями консалтингового підприємництва, основним ресурсом, конкурентною перевагою й обмежуючим чинником якого виступає професіоналізм консультантів. Важливо підкреслити, у теперішній період основу коригування й балансу очікувань, формування й підтримки взаємної довіри, співпраці консультантів і клієнтів на всіх стадіях консалтингового процесу становлять не правові норми, а саме правила поведінки, самостійно встановлені суб'єктами консалтингового ринку.

На консалтинговому ринку саморегулювання економічної поведінки його суб'єктів відбувається в різних формах, серед яких основними, як вбачається, слід назвати:

- а) діяльність організацій саморегулювання, створених консультантами й клієнтами – колективне регулювання;
- б) регламентація на підставі контрактів про надання консалтингових послуг – контрактне регулювання;
- в) внутрішньофірмове управління¹.

*Колективне регулювання економічного консалтингу*² спрямовано насамперед на регламентацію його професійного вектора на підставі

¹ Внутрішньофірмове управління консалтинговим процесом розглянуто в розділі, присвяченому аналізу функціонування консалтингової фірми.

² Предметом цього дослідження є організації саморегулювання консультантів.

кодексів етичних норм і стандартів консалтингового обслуговування. Воно представлено діяльністю різних професійних об'єднань консультантів, які можуть бути регіональними, міжрегіональними, національними й міжнародними. Зараз в Україні створено Асоціацію консультаційних та експертних фірм України «Укрконсалтинг», Українську асоціацію менеджмент-консультантів (УАМК), в Росії – Асоціацію консультантів з економіки й управління, Асоціацію консультантів з управління й організаційного розвитку. У США діють Американська асоціація консультантів з економіки й управління, Інститут менеджмент-консультантів, вступ до якого дозволяє одержати акредитацію сертифікованого професійного консультанта. На міжнародному рівні створено Європейську Федерацію європейських асоціацій консультантів з управління (FEACO), яка охоплює 23 національні асоціації консультантів, що представляють 1200 консалтингових фірм і близько 72 тисяч індивідуальних консультантів, Латиноамериканську асоціацію зі штаб-квартирою в Лімі (FELAC), Міжнародну асоціацію консалтингових фірм у Гаазі, Європейський комітет консалтингових фірм (CEBI), Міжнародний грошовий фонд консультантів (ICP) [див.: 96, с. 21; 97, с. 15].

Головним завданням об'єднань консультантів є підтримка високого рівня професіоналізму й ділової етики. Участь у професійних асоціаціях і союзах є престижною, забезпечує можливість їх членам зайняти більш високий щабель у національному й міжнародному рейтингах консультантів, використовувати інформаційний, організаційний і маркетинговий потенціал професійних об'єднань. Однак, не всі професійні об'єднання консультантів є організаціями саморегулювання, діяльність яких спрямована на встановлення правил поведінки суб'єктів консалтингової діяльності, на контроль за їх дотриманням. За обґрунтованою думкою П. Крючкової, асоціацію бізнесу можна вважати організацією саморегулювання, якщо її учасники делегували їй право на виконання таких функцій, як: (а) розробка системи правил і стандартів ділової практики; (б) моніторинг за їх дотриманням; (в) опрацювання й застосування системи санкцій за порушення правил (як мінімум – до членів організації, як максимум – до всіх учасників ринку); (г) формування власної процедури позасудового вирішення суперечок як між членами асоціації, так і з аутсайдерами (передусім зі споживачами). При цьому, як вона вважає, метою цієї організації є, як правило, представництво й захист інтересів ділового співтовариства (галузевого або бізнесу в цілому) у взаємовідносинах з державою та іншими громадськими силами [98, с. 132].

Контрактне регулювання консультант-клієнтських відносин в економічному консалтингу становить підвалини оптимізації умов угоди й мінімізації трансакційних витрат. Консалтингові ресурси передаються клієнтові на підставі контракту, в якому визначені права й обов'язки сторін щодо їх продукування і впровадження. Відповідно до нього від консультанта клієнту може передаватися як одне або декілька часткових прав власності на консалтинговий продукт, який є формою інституційного закріплення в процесі консультування суб'єктивних специфічних знань й інформації, так і повне передавання прав власності.

*Контракт*¹ про надання консалтингових послуг є складним правомочинном. Абсолютна нематеріальність й унікальність (неповторність) консалтингової послуги, її невіддільність від джерела й одержувача, сумісно-розділена природа консалтингового продукту й кінцевого результату консалтингу, парадокси останнього зумовлюють існування значних витрат вироблення умов контракту, оскільки ефективність контрактного регламентування консультант-клієнтських відносин безпосередньо залежить від того, наскільки всебічно й детально окреслені права, обов'язки й відповідальність сторін у процесі консалтингового обслуговування. Крім того, контракт у сфері інноваційно-стратегічного консалтингу, а також абонементного оперативного консалтингу – це довгострокова угода, що встановлює правила поведінки консультанта і клієнта на тривалий період часу. Складність і тривалість контракту з надання консалтингових послуг дає підставу для його визначення як *неокласичного правочину, що поєднує в собі елементи контракту як про продаж, так і про наймання* [100, с. 236].

По-перше, хоча метою клієнта в експертній і проектній моделях консалтингу є придбання готового вирішення проблеми, навіть у цьому випадку консалтинговий контракт не є класичним правочинном купівлі-продажу, оскільки продукування консалтингового продукту і впровадження консалтингових ресурсів безпосередньо пов'язано з діяльністю клієнта, його здатністю проаналізувати й сформулювати проблему, засвоїти і втілити на практиці рекомендації консультанта.

¹ За думкою Ф. Кросмана існують 4 види юридичного контракту між клієнтом і консультантом: (а) усна домовленість (рукописання), (б) пропозиція, підписана обома сторонами, (в) офіційний контракт, підготовлений адвокатом, і (г) лист про наміри, написаний клієнтом або консультантом. Усі вони містять головні елементи – пропозицію, винагороду і прийняття. Найбільш ефективним методом юридичної угоди є підписана консультантом і клієнтом пропозиція, оскільки вона заощаджує час, а консультант отримує роботу саме коли потрібен клієнту [99, с. 55].

Консалтинговому контракту властиві риси «відносницького» контракту [101, с. 160], оскільки його реалізація безпосередньо залежить від здатності консультанта і клієнта діяти спільно.

По-друге, взаємозалежність дій консультанта й клієнта, їх співробітництво в процесі консалтингового обслуговування виключають можливість широкого використання контрактних шаблонів, диктують необхідність розробки оригінальних контрактів, що відбивають специфічність консультант-клієнтських відносин та унікальність консалтингової послуги.

По-третє, *контракт з надання консалтингових послуг не є жорстким*, його умови можна й необхідно коригувати в процесі консалтингового обслуговування. Більше того, до контракту з надання консалтингових послуг цілком можна віднести «доктрину виправдання» – можливість пояснення невиконання умов контракту виникненням непередбачених обставин [102]. По-четверте, визначення й коригування умов консалтингового контракту, його укладення і виконання базуються на взаємній довірі консультанта і клієнта і залежать від рівня останньої. У зв'язку зі складністю визначення умов контракту, що зумовлено асиметричним розподілом інформації й особливостями консалтингового процесу й продукту, саме довіра (або недовіра) стає тим важливим чинником, що сприяє зниженню (або збільшенню) витрат його укладення й наступного коригування на контрактній стадії консалтингового обслуговування.

По-п'яте, однією з істотних санкцій для консультанта за невиконання контракту є втрата репутації, створеної за період тривалої взаємодії сторін [103, с. 238]. У консалтингу ця санкція неокласичного контракту є, вважаємо, основною й найбільш витратною, оскільки репутація, з одного боку, виступає головною конкурентною перевагою консультанта на ринку консалтингових послуг, а з другого – її втрата має не одиничний (стосовно конкретного клієнта), а загальний характер, тому що у сфері консалтингу вибір клієнтом консультанта ґрунтується на вивченні відгуків інших клієнтів. Негативна ж думка про консультанта одного стає відомою всім потенційним клієнтам. Втрата репутації означає для консультанта втрату ринку, а її поновлення вимагає від нього доволі значних витрат часу й коштів.

По-шосте, особливістю контрактної регламентації консультант-клієнтських відносин є обмеженість залучення третіх осіб для упорядкування конфліктів. Конфіденційність консалтингового обслуговування диктує необхідність переважно самостійного вирішення консуль-

тантом і клієнтом спірних питань, основу якого становлять довіра й репутація.

По-сьоме, незважаючи на «відносницькі» характеристики консалтингового контракту, він не є абсолютно імпліцитним, оскільки сторони є незалежними учасниками консалтингового процесу, не існує владних відносини, а обсяг і форми контролю клієнтом діяльності консультанта встановлюються й обмежуються цим правочином.

Отже, *контракт на надання консалтингових послуг становить собою такий тип неокласичного правочину, в якому імпліцитний складник переважає над класичним*. Виходячи з цього, вважаємо, що консалтинговий контракт можна віднести до *неповних контрактів*, які, на думку А. Е. Шасгітко, відбивають нездатність господарюючих суб'єктів прогнозувати й відображати в умовах контракту всі події, що стосуються справи. «От чому неповні контракти є вираженням обмеженої раціональності економічних агентів на рівні їх взаємодії» [104].

Неповнота консалтингового контракту безпосередньо пов'язана з реальною можливістю опортуністичної поведінки консультанта і клієнта, високими витратами вироблення й узгодження його умов на передконтрактній стадії консалтингового процесу, з існуванням значних витрат опортунізму й вимагання на його контрактній і післяконтрактній стадіях. Як пише Б. Клейн, «причина в тому, що в контракті уточнюються не всі елементи майбутнього періоду. Через невизначеність і складність уточнення цих елементів в такий спосіб, щоб ця угода гарантувала їх виконання в перспективі, контракти обов'язково будуть тою чи іншою мірою неповними. Унаслідок цього в учасників правочину з'являється можливість скористатися неповнотою контракту з метою вимагання у свого партнера за угодою» [105, с. 322].

Неповнота консалтингового контракту обмежує його регулююче значення, що, у свою чергу, підвищує роль і диктує потребу в розвитку державно-нормативного регламентування, саморегулювання консалтингу, внутрішньофірмового управління. На нашу думку, найбільш оптимальною може бути *модель регулювання консалтингової діяльності, яка реалізує принцип взаємодоповнюваності різних механізмів координації – ринкового, державно-нормативного, саморегулюючого, контрактного і внутрішньофірмового*.

Таким чином, економічна поведінка консультанта і клієнта внаслідок специфічності консалтингового процесу, продукту, послуги, асиметричного розподілу інформації і значних трансакційних витрат є *обмежено раціональною*, що істотно підвищує роль таких складників

її змісту, як очікування й баланс очікувань, довіра, репутація, співпраця й регулювання, які, вважаємо, можна визначити як основні принципи вибору суб'єктів ринку консалтингових послуг.

Оскільки джерелами одержання клієнтом професійної допомоги у вирішенні проблем ведіння бізнесу можуть бути і зовнішнє, і внутрішнє (внутрішньофірмове) консультування, особливістю економічної поведінки суб'єктів консалтингового ринку є можливість і необхідність, з одного боку, вибору, з другого – оптимального сполучення послуг зовнішніх і внутрішніх консультантів

Проведене дослідження дозволяє віднести *консалтинговий сектор* до четвертинного (транзакційного) і п'ятеринного (інформаційного) секторів сучасної економіки, визначити його складниками такі види консалтингової діяльності, як-то:

а) *за предметною спеціалізацією професіональних консультантів* – виробничий, фінансово-інвестиційний, бухгалтерський, оцінюючий, маркетинговий, кадровий, організаційний, інноваційний, юридичний, корпоративний консалтинг і консалтинг у сфері інформаційних технологій;

б) *за змістом консультування й характером розв'язуваних проблем*:
(а) проєктуючий, перетворюючий, антикризовий, компенсуючий і
(б) оперативний та інноваційно-стратегічний консалтинг;

в) *за формою надання консалтингових послуг* – консультування, проєктування, навчання, аутсорсинг, сценарний консалтинг і коучинг.

Найважливішим напрямком інституціоналізації консалтингового сектору економіки України є вирізнення економічного консалтингу в спеціальний об'єкт статистичного обліку й аналізу.

Консалтинговий ринок, що забезпечує передавання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові ресурси, є складником інфраструктур ринку (на його національному і галузевому рівнях) та інноваційної діяльності, структурним елементом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інноваційних та освітніх послуг. Його сегментами є ринки окремих видів консалтингової діяльності, а також оперативного й інноваційно-стратегічного консалтингу. Особливим сегментом консалтингового ринку є *внутрішньофірмове (внутрішнє) консультування*, до організаційних форм якого належать консультування-функція й консультування-професія, консультаційний відділ, консультаційна служба – центр відповідальності (витрат, прибутку, інвестицій), консультаційне підприємство. *Внутрішній консультаційний ринок* становить собою внутрішньофір-

мовий оборот консультаційних послуг, організований на базі ієрархії, наказів-команд, внутрішніх договорів, цін, стимулів і контролю. Оскільки зовнішній і внутрішній ринки консалтингових послуг – це взаємодоповнюючі канали залучення фірмою консалтингових ресурсів, важливою функцією останньої є вибір та оптимальне сполучення послуг зовнішніх та внутрішніх консультантів.

Із використанням ринкового механізму координації поведінки консультантів і клієнтів пов'язані значні *транзакційні витрати*, які поділяються на витрати передконтрактної, контрактної й післяконтрактної стадій консалтингового обслуговування. Їх мінімізація забезпечується реалізацією основних *принципів економічної поведінки суб'єктів ринку консалтингових послуг*, яка є обмежено раціональною. Це моніторинг, коригування й баланс очікувань, забезпечення взаємної довіри й високої ділової репутації, співпраця консультанта і клієнта, регулювання на базі взаємодоповнюваності різних механізмів координації – ринкового, державно-нормативного, саморегулюючого, контрактного і внутрішньофірмового.

Продуцентом консалтингових ресурсів і активним суб'єктом позиції на ринку консалтингових послуг виступає консалтингова фірма, організаційно-економічні особливості якої як інтелектуальної підприємницької організації будуть розкриті в наступному розділі.

Розділ IV

КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

Забезпечення економічних суб'єктів консалтинговими ресурсами становить зміст підприємницької діяльності у сфері економічного консалтингу. Ось чому, найважливішим напрямком теоретичного дослідження ролі й напрямків використання останніх у національних інноваційних системах є обґрунтування особливостей консалтингового підприємництва, сутнісних характеристик і специфіки організаційно-економічного механізму консалтингової фірми.

4.1. Економіко-організаційні особливості консалтингової фірми

Консалтинговому бізнесу поряд із загальними рисами, притаманними підприємництву (як-то самостійність, ініціативність, новаторство, відповідальність і ризики, націленість на одержання прибутку) властиві риси, в яких знаходять свій прояв сутнісні характеристики консалтингового циклу й консалтингового обслуговування, консалтингових ресурсів, продуктів і послуг, консалтингового ринку.

По-перше, за своїм економічним змістом консалтинговий бізнес є двовекторним, становить собою поєднання інтелектуального (професійного) і підприємницького складників консалтингової діяльності.

Основними ознаками інтелектуального (професійного) вектора виступають: (1) рівень спеціальної й консультативної кваліфікації кон-

сультантів; (2) здійснення консультантами науково-дослідних робіт; (3) консалтингові методики, розробки, проекти, ноу-хау, організаційно-управлінські новації; (4) система навчання й підвищення кваліфікації консультантів; (5) стандарти й етичні норми консультування. Професіоналізм консультанта характеризують освітні (що повинен знати?), практичні (що має вміти?) й особистісні (яким належить бути?) критерії, що відображають рівень його знань і кваліфікації, навички й досвід, здатність до ефективної консультаційної діяльності. Консультант повинен бути професіоналом, принаймні, у 3-х галузях науки і практики: а) у предметі консультування, б) в консультаційній діяльності, в) в організації продуктивних консультант-клієнтських відносин (див. табл. 4.1).

Т а б л и ц я 4.1

Практичні й особистісні критерії професіоналізму консультанта

Практичні критерії	Особистісні критерії
<i>Консультант повинен уміти:</i>	<i>Консультантові має бути властиво:</i>
визначати й вирішувати проблеми;	творче мислення;
приймати нестандартні рішення;	розвинені навички ділового спілкування;
навчати й навчатися, передавати й одержувати знання й інформацію;	психологічна зрілість;
формувати ефективні робочі групи;	гарне фізичне й духовне здоров'я;
працювати в команді;	стабільність у поведженні й упевненість у собі;
аналізувати й застосовувати накопичений досвід консультування;	здатність і прагнення до самовдосконалення;
формувати ефективні комунікації;	самокритичність і самоконтроль;
бути незалежним	культура

Джерела: [1–3]

Найважливішими критеріями рівня розвитку підприємницького вектору економічного консалтингу є наявність у професіонального консультанта-підприємця певної бізнес-стратегії, здійснення ним маркетингу консалтингових послуг. Актуалізація зазначених критеріїв пов'язана з тим, що зараз однією з головних тенденцій розвитку економічного консалтингу стає нагромадження ним підприємницьких характеристик. Як відзначає американський дослідник М. Стівенс, «...протягом цілих поколінь члени цих величезних і впливових практик вважали себе професіоналами, які потрапили волею долі в бізнес. Але, починаючи з 80-х років, це бачення змінилося на протилежне: вони все

більше розглядали себе як бізнесмени, які випадково виявилися професіоналами» [4, с. 5].

Важливо підкреслити, що головним ресурсом, конкурентною перевагою й обмежуючим чинником консалтингового бізнесу є знання й досвід консультантів, тобто його інтелектуальний (професійний) вектор. Роль вектора підприємницького полягає в забезпеченні комерціалізації (маркетинга) консалтингового продукту, його визнання ринком консалтингових послуг. Отже, ефективність підприємництва в царині економічного консалтингу безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації й оптимального поєднання інтелектуального (професійного) й підприємницького векторів консалтингового бізнесу.

По-друге, пріоритетне значення інтелектуального (професійного) вектора в системі чинників ефективності консалтингової діяльності дає підставу для визначення консалтингового бізнесу як інтелектуального. З одного боку, головними ресурсами консалтингового підприємництва є інтелектуальні ресурси – консультанти, які володіють знаннями й досвідом, і створені ними інтелектуальні продукти, що становлять науково-методичну базу консалтингової діяльності. *Консалтинговий бізнес – це знаннємісткий бізнес*, що опирається на інтелектуальні ресурси. З другого – консалтинг продукує інтелектуальний продукт, що виступає формою інституційного закріплення у консультатційному процесі суб'єктивних специфічних знань та інформації, які становлять зміст консалтингових ресурсів. Підприємницька діяльність у сфері економічного консалтингу становить собою бізнес, що використовує й продукує інтелектуальні ресурси. Це бізнес інтелектуальний, підвалини якого становлять інтелектуальна праця й інтелектуальна власність.

По-третє, інтелектуальність консалтингового бізнесу, абсолютна нематеріальність консалтингової послуги, невідчутність процесу консалтингового обслуговування господарюючих суб'єктів дають підставу для віднесення консалтингу до сфери нематеріального виробництва, продуктом якого виступають ідеї, знання, рішення, рекомендації тощо, які не мають, як правило, матеріальної форми. Причому консалтинговий бізнес не тільки продукує нематеріальний продукт, але й використовує при цьому нематеріальні ресурси – знання, досвід. Як зазначає Ф. Кросман, професіональні консультанти володіють тільки двома видами інвентарю – своїм часом і знаннями, а те й інше є невідчутними [5, с. 63].

По-четверте, економічний консалтинг слід віднести до трудомістких видів діяльності, оскільки його головним ресурсом виступають консультанти. Однак підприємницька діяльність у сфері економічного консал-

тингу базується не на рутинній, а на творчій праці працівників у галузі знань (knowledge workers)» [6, с. 185]. Для підприємницької діяльності у цій царині вирішальним чинником економічного успіху є новаторство. Стосовно цього сутність консалтингового бізнесу досить повно розкриває визначення підприємництва, запропоноване С. Мочерним: «Самостійне організаційно-господарське новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків збуту тощо з метою одержання доходів і самореалізації власної мети» [7, с. 723]. Консалтинговий бізнес є творчим, його ефективність безпосередньо залежить від ступеня його креативності. Тому *сутнісною рисою підприємництва у сфері економічного консалтингу є саме інновативність*, яку О. М. Хотьшева визначає як здатність господарюючих суб'єктів чітко й адекватно реагувати на найменші зміни на ринку шляхом випуску нової або вдосконалення старої продукції, впровадження нових технологій виробництва й збуту, реструктуризації, удосконалення системи внутрішньофірмового управління й використання новітніх маркетингових стратегій [8, с. 11]. Інновативність консалтингового бізнесу ґрунтується на потребі і здатності професіональних консультантів створювати, сприймати, впроваджувати й використовувати інноваційні ідеї та продукти. Сприйнятливість до нововведень, постійні пошуки нових ідей і рішень, їх продукування й втілення у господарську практику – фундаментальні умови конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.

По-п'яте, відмінною рисою консалтингового бізнесу є також те, що консалтингове обслуговування спирається на співпрацю консультантів і клієнтів на всіх стадіях консалтингового циклу. Сумісно-розділена природа консалтингового продукту й кінцевого результату консалтингу виявляється у провідній ролі продуктивних консультант-клієнтських відносин у системі чинників ефективності консалтингового бізнесу.

Таким чином, *підприємницька діяльність у сфері економічного консалтингу – це орієнтована на одержання прибутку професійна діяльність незалежних консультантів і консалтингових фірм у царині нематеріального виробництва, (а) інтелектуальним продуктом якої виступають суб'єктивні специфічні знання й доповнююча їх інформація, які одержали інституційне закріплення в консалтингових продуктах і послугах, (б) основою – інтелектуальні ресурси, (в) відмітними ознаками – поєднання інтелектуального (професійного) й підприємницького векторів, творчий підхід, інновативність і співпраця з клієнтами на всіх стадіях консалтингового циклу* [9].

Як пише Б. Карлоф, агентство – найбільш придатне місце для професіоналів, але воно має слабкий життєвий потенціал. Секретаріат мало спирається на професіональну майстерність та управлінські навички. Фабрика може не залежати від здатності людей вирішувати проблеми. Професіональна організація є ідеальним оточенням для вдосконалювання службовців, які мають нові навички [11, с. 143].

Рівень навичок ділового управління	Високий	Агентство	Професіональна організація
	Низький	Секретаріат	Фабрика

Рис. 4.1. Основні групи компаній, зайнятих наданням послуг у сфері нематеріального виробництва (матриця Б. Карлофа)

Керуючись матрицею Б. Карлофа, можна підсумувати, що саме професіональна організація, яка забезпечує високий рівень професіоналізму й управління, є оптимальною організаційною моделлю консалтингового бізнесу. Вона може бути одноособовим володінням, партнерством, корпорацією. Практика економічного консалтингу показує, що найпоширенішими організаційними формами консалтингового бізнесу є одноособове володіння й партнерство. Як пише відомий тренер Америки з техніки продажів Стівен Шиффман, «виходячи з особистого досвіду, я вважаю, що в консалтинговому бізнесі одноособове володіння або товариство переважніше корпорації» [12, с. 6]. Ф. Кросман віддає перевагу одноособовому володінню, оскільки «незалежні консультанти – це люди творчі, які найкраще працюють самостійно» [13, с. 74].

Консалтинговий бізнес виявив нові переваги партнерств, які зумовлені специфікою інтелектуальної підприємницької діяльності й найбільш оптимально її реалізують. Традиційно достоїнствами партнерств вважаються відносна легкість створення й управління, можливість контролю з боку учасників (партнерів). Крім того, порівняно з одноособовим володінням у партнерства більше фінансових та й у цілому ресурсних можливостей ведіння бізнесу. Як видається, *специфічною перевагою консалтингового партнерства* є можливість об'єднати майно й діяльність професіональних консультантів на договірних засадах з метою закріплення у фірмі глибоко специфічних інтелектуальних трудових ресурсів засновників (учасників), які набувають статусу консультантів-партнерів. По-перше, професіональний консультант, приймаючи рішення про організаційну форму консалтингового бізнесу, обирає партнерство з іншим професіональним консультантом розраховуючи саме на збільшення власних інтелектуальних ресурсів консалтингу. По-друге, фірма, розвиваюча консалтинг як один з напрямків діяльності, залучає професіонального консультанта статусом консультанта-партнера, а не найманого працівника. Завдяки зазначеному статусу глибоко спеціалізовані інтелектуальні трудові ресурси консалтингу, з одного боку, залучаються для роботи в консалтинговій фірмі, з другого – закріплюються, монополізуються фірмою за допомогою мотивації власника (співвласника) консалтингового бізнесу.

Партнерствам у сфері економічного консалтингу властиві також і специфічні недоліки, які важливо враховувати при виборі організаційної форми консалтингового бізнесу. Як пише Ф. Кросман, професійне партнерство неефективно, бо по закінченні певного проміжку часу

хтось завжди починає відчувати, що йому дісталася менша частина «пирога». «Ви можете відчувати, що партнер не витрачає стільки ж часу, скільки й ви, що він не настільки компетентний, як ви, або ж ви залучаєте вдвічі більше клієнтів. Тоді починаються чвари, непорозуміння» [14, с. 74].

Оскільки знання й досвід невіддільні від консультанта-партнера, його вихід з партнерства означає для останнього не тільки фінансові втрати, які можливо компенсувати залученням нового учасника, а й втрати головної конкурентної переваги – висококваліфікованого консультанта, що може представляти реальну загрозу консалтинговому бізнесу в цілому або одному з його напрямків. Крім того, наслідком виходу консультанта-партнера з партнерства може бути або поява в недалекому майбутньому на ринку економічного консалтингу нової конкуруючої підприємницької одиниці, або зміцнення конкурентоспроможності консалтингової фірми, до якої перейшов колишній партнер.

Партнерства – це організаційна форма не тільки підприємницької діяльності у сфері консалтингу, а й міжнародних об'єднань консультантів. Національні консалтингові фірми за умови виконання певних вимог і дотримання стандартів консалтингу стають членами міжнародних консалтингових асоціацій або корпорацій як об'єднань національних партнерств. У таких випадках важливо розмежувати корпорацію як організаційну форму бізнесу і корпорацію як об'єднання самостійних фірм, що здійснюють єдину політику на ринку консалтингу. Міжнародна асоціація або корпорація консалтингу поєднують національні партнерства, які мають досить широку автономію й координують лише деякі аспекти своєї діяльності, наприклад, загальні стандарти якості послуг, підходи до просування нових консультаційних продуктів, систему обміну фахівцями, знаннями, досвідом тощо. За словами О. Бережного, і малі консалтингові фірми – це, як правило, професійні партнерства, і найбільші консалтингові фірми – це міжнародна асоціація національних партнерств [15]. В Україні консалтингові фірми організуються в основному як товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерні товариства закритого типу.

Консалтинговий бізнес представлений здебільшого суб'єктами малого підприємництва фізичними або юридичними особами, малими підприємствами. Перевага в економічному консалтингу організаційних форм малого бізнесу зумовлена особливостями консалтингової діяльності, головним ресурсом якої виступають консультанти, які й організують бізнес, і надають консалтингові послуги.

Розглянуті особливості підприємницької діяльності у сфері економічного консалтингу виявляються в організаційно-економічному механізмі консалтингової фірми¹, яка, становить собою, з одного боку, об'єднання професіоналів у галузі економіки та управління, з другого – організаційну одиницю консалтингового бізнесу, професійнальну підприємницьку організацію, метою якої є одержання прибутку. Найважливіше завдання консалтингової фірми полягає в забезпеченні оптимального поєднання інтелектуального (професійного) й підприємницького векторів економічного консалтингу.

Консалтингова фірма, як діюча на консалтинговому ринку професіональна підприємницька організація, що надає ділові послуги консультативного типу, є інтелектуальною організацією, де «... кожен індивідуум стає мікросвітом цілого, він відбиває ціле через свою поведінку. Кожен є індивідуальним віддзеркаленням мислення організації» [16, с. 30]. Консалтингова фірма, яка спирається на інтелектуальні ресурси й продукує знаннємісткі продукти, має риси нової фірми, яка виступає організаційною одиницею господарювання в умовах економіки знань. У зв'язку з цим теоретичним результатом дослідження організаційно-економічних особливостей консалтингової фірми є обґрунтування не тільки економічної природи консалтингу як поєднання професіональної й підприємницької діяльності, а й основних характеристик інтелектуального бізнесу, принципів його організації і функціонування в умовах становлення постіндустріальної економіки [17].

Поглибленому вивченню проблем інтелектуалізації бізнесу присвячені праці багатьох українських і зарубіжних науковців, як-то: Е. Брукінг, С. Клімов, І. Стрілець, М. Рубінштейн, А. Фірстенберг, А. Чухно та ін. Однак стосовно до економічного консалтингу аналіз порушеної проблематики обмежується, як правило, описом основних критеріїв професіоналізму консультантів. Як вбачається, рівень професіональної підготовки консультантів – це всього лише одна з характеристик економічного консалтингу як діяльності, що використовує й продукує інтелектуальні ресурси.

Якщо звернутися до визначення інтелектуальної організації (організації, заснованої на знаннях – *knowledge-based organizations*), сформульованого відомими англійськими фахівцями у сфері теорії й практики управління Р. Хантом і Т. Базаном, то можемо дійти висновку, що

¹ Перші консалтингові фірми з'явилися у США (кінець XIX – початок XX ст.): «Артур Д' Літл» – 1886 р., «Тоуерс Перрін» – 1871 р., «А.Т. Керні» – 1926 г., «Мак-Кінсі» – 1925 г., яка зараз є транснаціональною.

її головним ресурсом та об'єктом управління є працівники в галузі знань (knowledge workers). Їх позиція полягає у тому, що інтелектуальна організація (а) розпоряджається розвиненою фізично й інтелектуально робочою силою, (б) навчає мисленню й підвищує якість навчання, (в) допомагає кожному оцінити й використати на практиці всі прийоми мислення, (г) озброює людей необхідним інструментарієм для вирішення проблем, (д) формує лідерів, які свідомо виділяють час на активне мислення [18, с. 140]. Інтелектуальна фірма є організацією, що навчається, «у якій не можна не вчитися, тому що навчання влітається в тканину життя» [19, с. 33]. П. Сенге, про якого М. Румізен пише як про основоположника теорії організацій, що навчаються, визначає останні як місце, «у якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, у якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, у якому люди постійно вчаться тому, як вчитися разом» [20, с. 23]. До технологічних складників (дисциплін) такої організації відповідно до висновків П. Сенге в його роботі «The Fifth Discipline» належать: (1) особиста майстерність, що полягає у високому рівні знань, умінь і відповідальності персоналу; (2) формування загального бачення (створення загальної концепції) – розробка єдиної стратегії фірми й визначення конкретних планів окремих структурних одиниць по її реалізації; (3) групове (командне) взаємне навчання в процесі спільної діяльності, результатом якого є зростання її ефективності; (4) когнітивні моделі (моделі менталітету) тобто глибоко вкорінені припущення, узагальнення й подання, що впливають на розуміння світу, і дії співробітників фірми; (5) системне мислення – розуміння всіма працівниками фірми залежності її загальних результатів від дій кожного з них [21, с. 23–24; 22, с. 33].

На думку М. К. Румізен, кожний технологічний складник (дисципліна) служить необхідною умовою формування організації, що навчається: (а) майстерність дозволяє працівникам виявляти самих себе, спонукує їх до особистого росту; (б) загальна концепція заохочує щирі зацікавленості; (в) завдяки командному навчанню ціле стає більшим суми часток, тому що команди мислять колективно; (г) когнітивні моделі створюють простір для змін; (д) системне мислення – це 5-та дисципліна, яка поєднує всі попередні, становить собою основну вісь і набір інструментів, які дозволяють людям бачити закономірності у складних системах [23, с. 23–24].

Нагромадження консалтинговою фірмою рис інтелектуальної організації, ґрунтується на створенні й ефективному використанні технологічних складників (дисциплін) організації, що навчається.

Інтелектуальна організація не тільки використовує, а й постійно продукує знання, забезпечує їх рух у внутрішньому і зовнішньому середовищі, базується на «спіралі знань», модель якої розроблена Ікуджиро Нонака й Хіротака Такеучі у книзі «The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation» (див.рис. 4.2.).

Способи перетворення знань забезпечують їх створення й накопичення в організації: (а) соціалізація сприяє передаванню в процесі діалогу, обміну досвідом і навчання неявних знань від одного працівника іншому, (б) екстеріоризація робить неявні знання явними, (в) комбінація переносить явні знання в документи й бази даних, (г) інтеріоризація за допомогою навчання і практики перетворює явні знання на неявні. Здійснення цих процесів виступає відмітною ознакою консалтингової фірми, для якої знання є головним ресурсом продукування консалтингових продуктів.



Рис. 4.2. Спіраль знань інтелектуальної організації (організації, що навчається) [24, с. 24]

В інтелектуальній організації «творчий потенціал не делегується деякому підрозділу всередині загальної структури, він не є також і функцією певних рівнів управління і винятковим привілеєм відділів досліджень і розробок. Творчість стає культурою корпорації...» [25, с. 55]. Економічний консалтинг – творчий процес, тому базовим прин-

ципом оптимальної комбінації й ефективного використання консалтинговою фірмою її інтелектуальних ресурсів є створення необхідних умов для розвитку й реалізації творчого потенціалу консультантів.

Основними принципами інтелектуальної організації, на нашу думку, є мислення, навчання, спіраль знань, творчість, самоорганізація й культура. Їх реалізація є головним завданням консалтингової фірми, диктує необхідність пошуків і впровадження нових форм організації консалтингового процесу. Як справедливо підкреслено авторами книги «Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения», «замість того, щоб створювати структури і плани, а потім пристосовувати до них людей, як це робили раніше, ми повинні повністю змінити сам процес. Ми маємо дати людям можливість опанувати своїм природним творчим потенціалом і прагненням до нового, заснованого на незапланованому й невизначеному, і дозволити їм організуватися і планувати в процесі діяльності» [26, с. 48].

Складність вирішення такого завдання в рамках консалтингової фірми зумовлена протиріччям між управлінською ієрархією, що забезпечує порядок, але обмежує творчість, і самоорганізацією, яка стимулює творчість, але порушує цей сформований порядок. «Високорядковані і «плануючі» організації душать творчий потенціал і новації. Нові організації вбирають у себе хаос і невизначеність незапланованості, у них процвітає творчий потенціал і виникають нововведення... Мистецтво у тому, щоб знайти рівновагу між цими двома стихіями – порядком і хаосом, запланованим і незапланованим» [27, с.47, 48; 28].

Забезпечення рівноваги керованості, впорядкованості, творчості й самоорганізації – необхідна умова успішного консалтингового бізнесу, важливий принцип побудови структури консалтингової фірми як інтелектуальної організації.

Найбільш оптимальною формою організації консалтингового процесу в рамках фірми, за нашою думкою, є створення системи внутрішніх і зовнішніх мереж [29] на підставі децентралізації управління, розвитку горизонтальних комунікацій, співробітництва й самоорганізації.

Внутрішньофірмова мережна організація консалтингового процесу повинна бути заснована на групових формах праці консультантів, об'єднаних для розв'язання ключових завдань, що виникають перед консалтинговою фірмою. Центральною ланкою цієї мережі виступає робоча (проектна) команда консультантів, діяльність яких спрямована

на досягнення загальної мети. При цьому надання оперативних консалтингових послуг – завдання робочих команд, які, як правило, є постійними організаційними одиницями консалтингової фірми. Інноваційно-стратегічне обслуговування здійснюють проектні команди, створені на період підготовки консалтингових проектів.

Консалтингова команда як структурна одиниця внутрішньої мережі консалтингової фірми формується на засадах певних принципів, що забезпечують ефективність її діяльності, як-то: мультидисциплінарність, інтеграція, синергія, спільне сприйняття і спільна діяльність, підпорядкування, довіра, індивідуальне і групове навчання. У командах належить поєднувати фахівців різних галузей знання, результатом діяльності яких є не проста сума їх індивідуальних внесків у вирішення проблеми, а позитивний синергичний ефект інтеграції інтелектуальних ресурсів консалтингу. «...Економічна синергія означає... зростання ефективності економічної системи, більшої від суми ефектів дії основних її підсистем» [30, с. 45]. Знання консультанта повинні ставати набутком всіх членів команди, тому вона – це більше, ніж певна чисельність консультантів, а кожен з них – не тільки фахівець, а й інтегратор, який забезпечує діяльність команди як цілісної консалтингової одиниці. Особливістю кадрового складу проектних команд консалтингової фірми, зокрема, при застосуванні процесної моделі консалтингового обслуговування, є участь у них співробітників клієнтів, у чому знаходить свій прояв сумісно-розділений характер консалтингового продукту й кінцевого результату. Як констатує О. Березний, важливим наслідком нової орієнтації на відчутний результат з'явилося досить активне прагнення консультантів тісно співпрацювати в перебігу робіт з працівниками клієнта, яких тепер дуже часто можна бачити в числі повноправних учасників консультаційних команд [31, с. 11]. Досягнення позитивного синергичного ефекту діяльності мультидисциплінарної консалтингової команди забезпечується реалізацією принципів спільного сприйняття й діяльності, підпорядкування, довіри й навчання [32]. Кожен консультант, маючи особисте сприйняття проблеми, повинен, по-перше, брати участь у опрацюванні її спільного (командного) сприйняття, по-друге, підкоряти йому свої дії навіть у ситуації невідповідності особистого й командного сприйняття, по-третє, діяти спільно для досягнення загальної мети. Підпорядкування спільному сприйняттю й командній діяльності не вимагають примусу консультанта або обмеження його індивідуального творчого потенціалу. Навпаки, воно ґрунтується на розумінні й прийнятті ним командної мети, її перетво-

ренні на його власну, мобілізації його творчих зусиль на досягнення останньої. У цьому аспекті команду можливо визначити як систему, «прихильної ефективності команди й індивідуума» [33, с. 59].

Основу ефективної командної діяльності становить не примус, а довіра, що сприяє творчості. Внутрішньокмандні взаємовідносини – це відносини довіри, що забезпечують членам команди простір для реалізації їх творчого потенціалу. Довіра у відносинах управління консалтингової фірми і її робочих одиниць – команд є обов’язковою умовою досягнення рівноваги керованості і творчості.

Найважливішим принципом командної діяльності є індивідуальне і групове навчання, спрямоване на розвиток творчого потенціалу консультантів. Навчальний ефект спільної роботи над проблемою полягає у переданні знань і досвіду всередині команди, навчанні команди в процесі роботи, особливо при аналізі допущених помилок, тому що «навчання – це функція проб і помилок» [34, с. 56].

Робочі і проектні команди, їх взаємозв’язки формують внутрішню виробничу мережу консалтингової фірми, ефективне функціонування якої становить фундамент успішної консалтингової діяльності. Управління цією мережею спирається на ієрархію, самоорганізацію й культуру. Ієрархія необхідна при формуванні команд, створенні мереж, вирішенні внутрішніх і зовнішніх завдань функціонування фірми як цілісної соціально-економічної системи. Самоорганізація виступає базовим принципом координації групової діяльності консультантів. Пріоритетною цінністю й завданням культури консалтингової фірми є творчість. Як пишуть М. Рубінштейн й А. Фистенбер, характеризує принципи управління інтелектуальною організацією, «нам потрібні й ієрархії, й мережі. Мережі одержали поширення на ранніх етапах інноваційної діяльності, на етапі творчості, створення нового; ієрархії більше поширені й корисні на етапі, коли ідеї повинні бути впроваджені на ринку» [35, с. 54]. Як вбачається, продукування консалтингових продуктів має бути організованим у рамках консалтингової фірми на засадах мережного принципу, що забезпечує розвиток і реалізацію творчого потенціалу консультантів, а їх комерціалізація – на підставі ієрархії, чим досягається оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) й підприємницького векторів економічного консалтингу.

Ієрархія й мережі найбільше оптимально сполучаються в *моделі гіпертекстової організації*, що складається із взаємозалежних верстов або контекстів: системи бізнесу, команд, що працюють над проектом,

і базою знань [36, с. 161–163]. У рамках цієї організації система бізнесу ґрунтується на ієрархії, фундамент командної діяльності становить самоорганізація, а контекст бази знань представлено організаційною культурою. Відповідно до моделі гіпертекстової організації основу управління підприємницьким вектором консалтингу (контекст системи бізнесу) становить ієрархічна управлінська піраміда фірми, управління інтелектуальним (професійним) вектором (командний контекст і база знань) ґрунтується на принципах самоорганізації й культури.

Зовнішня мережа консалтингової фірми, що виступає організаційною формою її відносин із зовнішнім середовищем консалтингового бізнесу, має включати нижченаведені основні складники. Це мережі:

- клієнтська, ядро якої становлять клієнти консалтингової фірми, відносини з якими мають постійний або періодично повторюваний характер, тобто базові клієнти;

- партнерська – консалтингові фірми й незалежні консультанти, різні форми співпраці з якими (консультації, обмін досвідом, участь в сумісних проєктах тощо) необхідні для ефективного здійснення консалтингової діяльності;

- ресурсна – постачальники інформації, знань, рекрутингові фірми та ін.;

- соціальна – сукупність державних і громадських організацій та об'єднань, відносини з якими безпосередньо впливають на консалтинговий процес (національні й регіональні асоціації консультантів, державні органи, завданням яких є регулювання різних аспектів консалтингового бізнесу тощо).

Важливою функцією консалтингової фірми є створення й розвиток зовнішньої мережі як сукупності клієнтської, партнерської, ресурсної й соціальної мереж, що сприяють зростанню адаптаційної й аллокаційної ефективності консалтингової діяльності, зниженню трансакційних витрат.

Організаційна модель консалтингової фірми представлена на рисунку 4.3.

Таким чином, ефективною моделлю консалтингової фірми як інтелектуальної організації виступає гіпертекстова професійна організація «з постійно відновлювальними (ever-renewing network) мережами відносин, як усередині, так і поза компанією, з клієнтами, постачальниками, конкурентами й учасниками альянсів» [37, с. 169].

Двовекторність та інновативність підприємницької діяльності у сфері консалтингу, організаційно-економічні характеристики консал-

тингової фірми як інтелектуальної організації виявляються у структурі ресурсів консалтингу, що становлять фундамент продукування консалтингового продукту.



Рис. 4.3. Організаційна модель консалтингової фірми

4.2. Інтелектуальні ресурси і інтелектуальний капітал консалтингової фірми: структура, чинники ефективності

Ресурси консалтингової фірми як інтелектуальної організації можна поділити на (а) ті, зміст яких становлять специфічні знання (індивідуальні й організаційні) та інформація, необхідні для продукування консалтингового продукту, це *специфічні й інтерспецифічні інтелектуальні ресурси консалтингу*; (б) і ті, які не відображають специфіки консалтингового процесу, *загальні* для всіх видів підприємницької діяльності.

Особливістю структури ресурсів консалтингової фірми є висока питома вага специфічних та інтерспецифічних інтелектуальних ресурсів, до яких належать інтелектуальні нематеріальні активи, особисті інтелектуальні ресурси консультантів (їх знання, вміння, досвід, репу-

тація), організаційно-управлінські інновації й ноу-хау, накопичені фірмою об'єктивовані знання, які виступають головним чинником, забезпечуючим конкурентні переваги, а, значить, і доходи консалтингового бізнесу[38].

У короткостроковому періоді більшість загальних ресурсів консалтингової фірми є перемінними. Так, наприклад, офісне обладнання, незважаючи на досить високу вартість, становить собою перемінний ресурс консалтингу, оскільки його кількісні і якісні характеристики цілком змінювані. Більше того, внаслідок високого ступеня морально-го зношування устаткування, особливо комп'ютерна мережа, потребує постійного поновлення з метою підвищення ефективності консалтингової діяльності. Перемінними ресурсами консалтингу є загальні трудові ресурси, електроенергія тощо.

На відміну від загальних ресурсів, *специфічні й інтерспецифічні інтелектуальні ресурси консалтингової фірми в короткостроковому періоді є, на нашу думку, її постійними ресурсами*, кількість яких для підвищення або зменшення обсягу консалтингових надаваних послуг не може бути змінена.

До постійних ресурсів консалтингу належать інтелектуальні трудові ресурси як складновідновлювальні специфічні й інтерспецифічні ресурси консалтингової фірми, її головна конкурентна перевага. З одного боку, при скороченні обсягів консалтингової діяльності звільнення висококваліфікованого консультанта як засіб зниження витрат, звичайно, можливе, але це буде не раціоналізація бізнесу з метою його адаптації до погіршення умов підприємницької діяльності, а ліквідація інтелектуального (професійного) складника консалтингу. Знання й досвід невіддільні від консультанта, без якого фірма втрачає головний ресурс економічного консалтингу. Тому, так званий «відплив умів» виступає реальною погрозою руйнування не тільки дрібного й середнього, а й крупного консалтингового бізнесу. З другого боку, у короткостроковому періоді збільшення обсягу надаваних послуг за рахунок залучення додаткових інтелектуальних трудових ресурсів є досить проблематичним, тому що консультанти високого професіонального рівня – це відносно рідкий ресурс консалтингу, підготовка якого вимагає значних витрат і часу, і фінансових коштів. Цим пояснюється, що ринок праці для консалтингової фірми не є основним джерелом висококваліфікованих специфічних та інтерспецифічних інтелектуальних трудових ресурсів. Прийом же на роботу недостатньо кваліфікованих консультантів істотно не впливає на збільшення випуску послуг.

Більше того, фірма несе додаткові витрати на їх навчання й адаптацію до консалтингового процесу.

До постійних інтелектуальних ресурсів консалтингової фірми слід віднести об'єкти інтелектуальної власності, що виступають її нематеріальними активами. Зауважимо при цьому, що до консалтингової фірми повною мірою може бути застосовна характеристика сучасного підприємства, підкреслена Е. Брукінг: «Цінність виробничих потужностей для підприємств, образно говорячи, стає нижчою цінності нематеріальних активів» [39, с. 17]. Нематеріальним активом консалтингу, поряд з різними майновими і немайновими правами, авторськими правами й об'єктами промислової власності виступає й накопичена консалтинговою фірмою база знань, що становить підвалини консалтингових технологій. Це наукові розробки й консультаційні методики, навчальні програми, сценарії організаційного консалтингу, консалтингові ноу-хау, організаційно-управлінські новації тощо.

Специфічним інтелектуальним нематеріальним активом консалтингової фірми є гудвіл – ділова репутація, що служить найважливішим чинником підвищення (або зниження) оцінки клієнтами консалтингових послуг і консультантів. Як справедливо підкреслює Олівер Д. Харт, репутація може виявитися субститутом матеріальних активів, особливо для таких фірм, зазначені активи яких важко ідентифікувати. Консалтингову фірму, на нашу думку, достатньо точно характеризує наступне положення: «Фірма є не що інше, як її репутація в частині вміння справлятися з непередбаченими (або, принаймні, непередбаченими контрактами) обставинами» [40, с. 230]. Репутація консалтингової фірми створюється як інтелектуальним (професійним), так і підприємницьким векторами консалтингу.

Інтелектуальні нематеріальні активи є такими ж складновідновлювальними специфічними ресурсами консалтингу, як і інтелектуальні трудові ресурси. У короткостроковому періоді база знань є постійним інтелектуальним ресурсом консалтингу, збільшення якого вимагає значних витрат часу й коштів, відволікання консультантів від основної діяльності. Створення, підтримка й підвищення репутації виступають головним завданням консалтингової фірми протягом усього часу її існування.

У цілому ж витрати консалтингової фірми на постійні інтелектуальні ресурси мають характер довгострокових інвестицій, що зумовлює ризики консалтингового бізнесу, пов'язані, з одного боку, з загрозою старіння, рутинізації, тиражування знань у довгостроково-

му періоді, з другого – з можливістю, наприклад, опортуністичної поведінки консультанта, або його звільненням, особливо, якщо його підготовка фінансувалася фірмою.

Постійні інтелектуальні ресурси, що становлять підвалини економічного консалтингу, визначають межу виробничих можливостей консалтингової фірми в короткостроковому періоді. Як підкреслюють А.Томсон і Дж. Формбі, кількість постійних ресурсів фірми визначає величину її короткострокових можливостей або масштаб виробництва [41, с. 157]. Зміна перемінних ресурсів консалтингу не може істотно вплинути на обсяг виробництва порад, оскільки створення консалтингового продукту є функцією постійних інтелектуальних ресурсів, у першу чергу постійних інтелектуальних трудових ресурсів. Цим пояснюються особливості виробничої функції консалтингу в короткостроковому періоді. Якщо для фірми, у якій постійні інтелектуальні трудові ресурси не є головним чинником виробництва, виробнича функція в короткостроковому періоді характеризується, як правило, зростаючою, зменшуваною й негативною віддачею перемінного ресурсу (див. рис. 4.4.), то для консалтингової фірми збільшення перемінних ресурсів при незмінній чисельності консультантів і постійному рівні інтенсивності їх праці не призводить до істотних змін випуску консалтингових продуктів. Ось чому короткострокова виробнича функція консалтингу відбиває переважно зменшувану й негативну граничну віддачу перемінного ресурсу (див. рис. 4.5.).

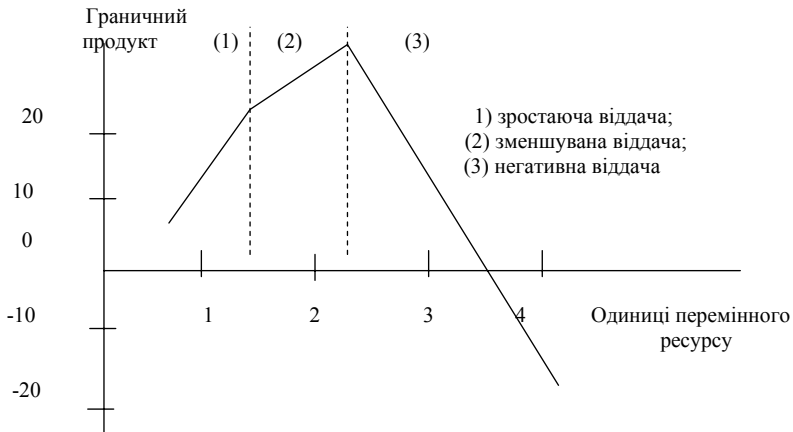


Рис. 4.4. Граничний продукт фірми в короткостроковому періоді

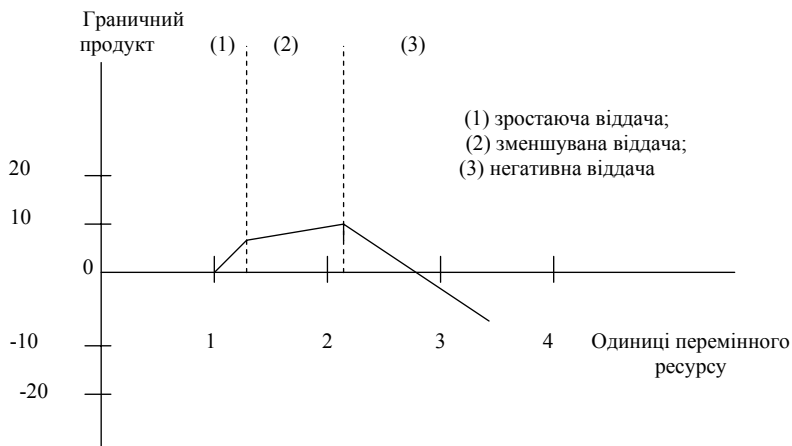


Рис. 4.5. Граничний продукт консалтингової фірми в короткостроковому періоді

Перемінні ресурси консалтингу створюють умови для ефективної роботи консультантів, які продукують консалтинговий продукт, але збільшення їх чисельності не виступає безпосереднім чинником підвищення продуктивності їх праці. У короткостроковому періоді обсяг продукування консалтингового продукту хоча й служить результатом використання як постійних, так і перемінних ресурсів консалтингу, але безпосередньо залежить від продуктивності й інтенсивності праці консультантів, а не від числа комп'ютерів, секретарів або операторів. У зв'язку з цим збільшення перемінних ресурсів при незмінній величині постійних інтелектуальних ресурсів консалтингу може призвести до того, що граничний продукт по перемінному ресурсу не тільки не збільшиться, а навпаки, буде зменшуватися аж до негативного значення.

Розглянуті *особливості короткострокової виробничої функції консалтингу є підставою для висновку про цінову нееластичність пропозиції консалтингових послуг у короткостроковому періоді*, бо чинником підвищення продуктивності виступає не нарощування загальних перемінних ресурсів, а інтенсифікація праці консультантів, що, як відомо, має фізіологічні й соціально-економічні границі.

Основу консалтингового бізнесу і його зростання становлять інтелектуальні ресурси, збільшення яких вимагає значних фінансових і часових витрат. Найважливішим завданням консалтингової фірми

є залучення, накопичення, оптимальна комбінація й ефективне використання специфічних та інтерспецифічних інтелектуальних ресурсів. У даному аспекті *віддача від масштабу (ефект масштабу)* для консалтингової фірми трансформується у *віддачу від інтелектуальних ресурсів, так би мовити, в інтелектуальний ефект масштабу*. З одного боку, останній виступає формою прояву ефекту масштабу, тому що інтелектуальні ресурси становлять фундамент виробничої функції консалтингу. З другого боку, частка інтелектуального ефекту в загальному ефекті масштабу може служити показником ступеня інтелектуалізації консалтингового бізнесу, рівня розвитку його професійного вектора.

Інтелектуальні ресурси консалтингової фірми, що створюють нову вартість, є інтелектуальним капіталом консалтингу. Як пише С. Климов, «перетворення знання на капітал означає, що володіння ним дозволяє одержувати від його використання регулярний дохід» [42, с. 120].

Проблемам сутності, структури й ролі інтелектуального капіталу в сучасній економіці на сьогодні присвячена значна кількість робіт зарубіжних і вітчизняних учених. Що стосується даного дослідження, то підґрунтя аналізу інтелектуального капіталу консалтингу становить науковий підхід до його визначення як структурованої сукупності елементів [43–51], зокрема, структура, розроблена автором терміна й концепції інтелектуального капіталу Лейфом Едвінссоном для шведської страхової й фінансової компанії Skandia AFS («Скандія АФС») [52; 53, с. 90–91] (див. рис. 4.6.).

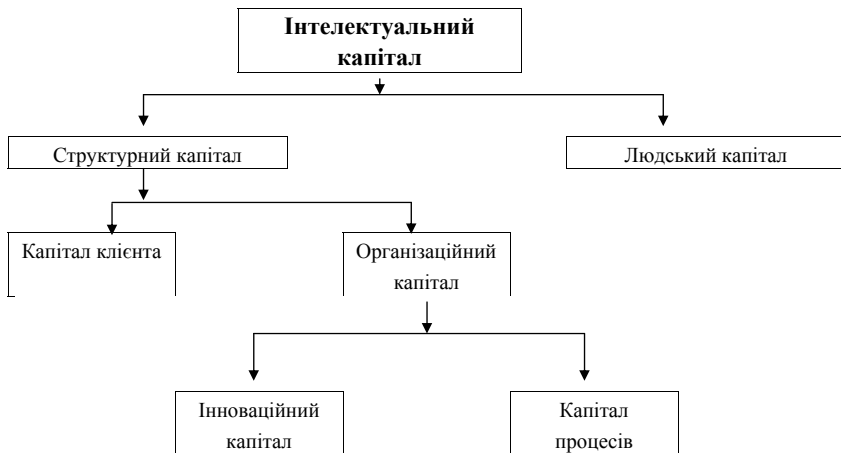


Рис. 4.6. Структура інтелектуального капіталу за Л. Едвінссоном

У складі інтелектуального капіталу компанії Л. Едвінссон виділяє капітал людський і структурний, складниками останнього є капітал клієнта й організаційний, що, у свою чергу, включає капітал інноваційний і капітал процесів.

Наукова доцільність використання підходу Л. Едвінссона до структуризації інтелектуального капіталу консалтингової фірми, на нашу думку, пов'язана з тим, що консалтинговому бізнесу, як і страховому, притаманна визначальна роль особистих та організаційних інтелектуальних активів у досягненні цілей підприємницької діяльності. Запропонована структура інтелектуального капіталу консалтингової фірми відображена на рисунку 4.7.

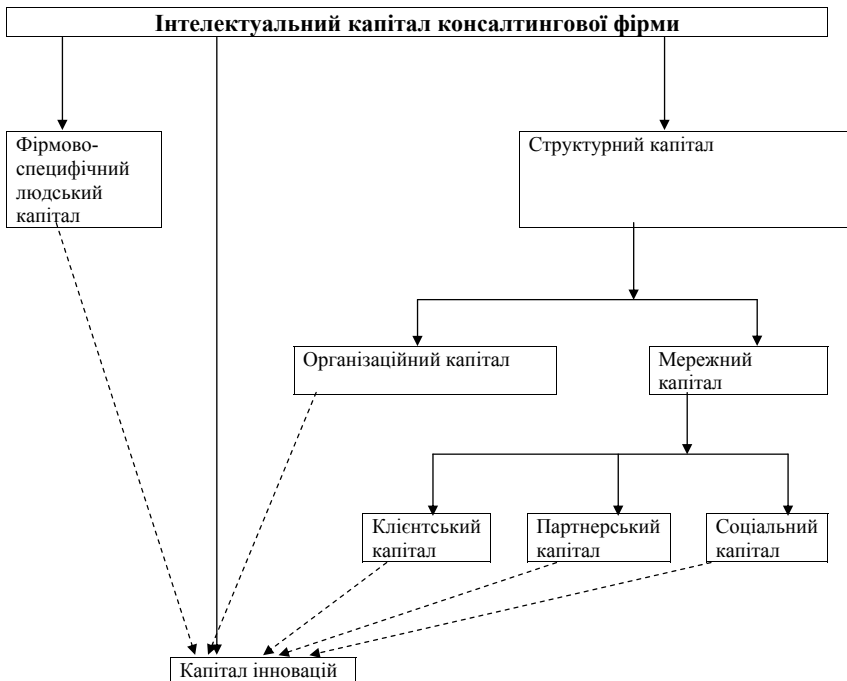


Рис. 4.7. Структура інтелектуального капіталу консалтингової фірми

Основними структурними елементами інтелектуального капіталу консалтингової фірми є:

– *фірмово-специфічний людський капітал*, тобто використовувані в консалтинговому процесі знання, навички, досвід працівників кон-

салтингової фірми, які виступають її специфічними й інтерспецифічними інтелектуальними трудовими ресурсами;

– *структурний капітал*, що включає організаційний капітал, як-то нематеріальні інтелектуальні активи консалтингової фірми (зокрема, консалтингові технології, базу знань і репутацію) і мережний капітал (тобто, накопичені й використовувані консалтинговою фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, організаціями саморегулювання й державними органами);

– *капітал інновацій*, що забезпечує як ефективну інноваційну діяльність консультантів, так і реалізацію функцій консалтингових ресурсів в національних інноваційних системах.

В узагальненому вигляді всі складники інтелектуального капіталу консалтингової фірми становлять собою накопичені знання – об’єктивовані й особисті, явні й неявні.

У структурі інтелектуального капіталу консалтингової фірми нами не виділено капітал процесів, представлений, на думку С. Клімова, системами організації виробництва, збуту, післяпродажного сервісу тощо, у процесі діяльності яких формується вартість продукту [54, с. 91]. Це зумовлено тим, що специфікою консалтингової фірми як організаційної форми інтелектуального бізнесу є те, що продукування консалтингового продукту – це процес інтелектуальної діяльності, тим самим, *інтелектуальний капітал як ціле і є капіталом процесів*.

Мережний капітал поряд з фірмово-специфічним людським капіталом та організаційним, становить підґрунтя консалтингового бізнесу, що використовує й продукує інтелектуальні продукти. Як пишуть автори монографії «Иновационная экономика», «оскільки джерела технологічних ідей часто виявляються поза корпоративною структурою, зростає цінність мережних взаємодій, здатність утримати в полі свого контролю можливо більш широку кількість технологічних і ринкових ініціатив» [55, с. 57].

Виокремлення у складі структурного капіталу консалтингової фірми мережного капіталу, елементами якого є клієнтський, партнерський і соціальний капітали, відбиває економічну природу консалтингового процесу й продукту. По-перше, ознакою консалтингової діяльності є використання в консалтинговому процесі інтелектуального потенціалу клієнтів. Сумісно-розділена природа консалтингового продукту й кінцевого результату консалтингу знаходить свій прояв у безпосередній активній участі клієнтів у консалтинговому циклі, що перетворює клієнтський капітал на важливий чинник не тільки ринкової,

а й виробничій діяльності консалтингової фірми. По-друге, збільшення виробничих можливостей останньої сприяє її партнерський капітал. Як було розглянуто раніше, висококваліфіковані консультанти є в короткостроковому періоді постійними ресурсами консалтингової фірми, що обмежує її можливості в підвищенні інтелектуального ефекту консалтингу. Подолання зазначеного обмеження можливе на підставі лізингу персоналу інших консалтингових фірм, залучення незалежних консультантів до роботи в проектних командах на період виконання договору, здійснення консультування, обміну знаннями й досвідом та ін. Ось чому, сформовані фірмою стійкі зв'язки з партнерами – суб'єктами консалтингової діяльності, засновані на співпраці і взаємній довірі, виступають невід'ємним елементом технології економічного консалтингу. По-третє, відносини з різними професійними об'єднаннями консультантів, державними органами, іншими контактними аудиторіями, що становлять соціальний капітал консалтингової фірми, безпосередньо впливають на її ефективність як організаційної одиниці консалтингового бізнесу. У цілому ж мережний капітал консалтингу служить одним з найважливіших чинників створення і збереження репутації консалтингової фірми, що безпосередньо залежить від її взаємовідносин з клієнтами, партнерами, громадськими організаціями, державними органами та ін.

Найважливішим складником інтелектуального капіталу консалтингової фірми є *капітал інновацій*. За визначенням С. Клімова, до інноваційного капіталу фірми належать захищені комерційні права, інтелектуальна власність та інші нематеріальні активи й цінності, які забезпечують здатність компанії до відновлення [56, с. 91]. На нашу думку, капітал інновацій консалтингової фірми включає елементи її фірмово-специфічного і структурного капіталів (зокрема, клієнтського, соціального й мережного), використання яких становить основу (а) її інновативності, (б) інноваційної діяльності, (в) реалізації функцій консалтингових ресурсів в національних інноваційних системах. *Головні структурні елементи капіталу інновацій:*

- знання, практичні навички консультантів, їх здатність знаходити, залучати, комбінувати й ефективно використовувати нові ресурси, продукувати нові консалтингові продукти, рівень їх інноваційної культури й інноваційного мислення;

- організаційно-управлінські новації, методики та прийоми консалтингового обслуговування інноваторів, які виступають об'єктами інтелектуальної власності консалтингової фірми [57];

– накопичені й постійно використовувані консалтинговою фірмою усталені взаємовідносини з організаціями різних функціональних блоків НІС: організаціями наукової сфери, спеціалізованими інноваційними організаціями, інноваційними й інноваційно активними підприємствами виробничої сфери, організаціями інфраструктури інноваційної діяльності;

– накопичені консалтинговою фірмою як незалежним учасником зовнішніх інноваційних мереж стійкі економічні зв'язки із суб'єктами інноваційної діяльності.

Таким чином, фундамент консалтингової підприємницької діяльності складають специфічні й інтерспецифічні інтелектуальні ресурси, що приймають форму інтелектуального капіталу консалтингу, зміст усіх складників якого становлять знання. Досягнення фірмою інтелектуального ефекту забезпечується *системою управління інтелектуальними ресурсами консалтингу*, головними структурними елементами якої, вважаємо, є управління (а) інтелектуальними трудовими ресурсами, (б) інтелектуальним капіталом, (в) знаннями.

Інтелектуальні трудові ресурси консалтингу – це працівники знань (knowledge workers), функцією яких є продукування консалтингового продукту. До них належать, у першу чергу, консультанти, які займають різні щаблі в кадровій структурі консалтингової фірми, виступають її найманими працівниками або власниками. Здійснення власником функцій підприємця й консультанта є наслідком двовекторності консалтингового бізнесу, який, як правило, організують професіонали у сфері економіки й управління. Такий консультант¹ виступає не тільки власником консалтингової фірми, а й учасником продукування консалтингового продукту, лідером робочих і проектних команд консультантів. Найважливішим завданням консалтингової фірми в царині *управління інтелектуальними трудовими ресурсами* є добір, навчання й закріплення консультантів, які виступають головною продуктивною силою консалтингу [58; 59]. Як справедливо підкреслює О. Березний, «запорукою успіху будь-якої консалтингової фірми є збереження й розвиток її головного активу – кваліфікованого персоналу. Професійна фірма має бути здатна залучити найкращі кадри експертів з управління, забезпечити їх подальше вдосконалювання через постійне (протягом усієї кар'єри) підвищення кваліфікації й накопичення практич-

¹ Практика консалтингу для визначення статусу таких консультантів використовує поняття «консультант-партнер».

ного досвіду, а також створити їм достатні стимули для продовження роботи в організації» [60, с. 8].

Оскільки творчість виступає відмітною ознакою інтелектуальної організації, управління інтелектуальними трудовими ресурсами консалтингової фірми можна визначити у якості *управління творчим потенціалом консалтингу*, основними напрямками якого є:

- забезпечення консалтингової фірми необхідними їй інтелектуальними трудовими ресурсами;
- підвищення рівня професіоналізму працівників знань;
- створення належних організаційних, економічних і психологічних умов для ефективної реалізації творчого потенціалу консалтингу;
- мотивація консультантів.

Унаслідок специфічності інтелектуальних трудових ресурсів консалтингу їх головним джерелом для консалтингової фірми виступає внутрішній ринок праці, основним структурним елементом якого є система внутрішньофірмового підвищення кваліфікації, додаткового навчання й кар'єрного росту консультантів. Так, за даними В. Альошнікової, за результатами опитування 738 консалтингових фірм у різних країнах світу, підготовка консультантів на робочому місці є найбільш прийнятною формою (на її користь висловилися 36,9 % респондентів); зовнішні курси й саморозвиток стоять на другому місці (по 22,3 %), на останньому місці – тренінг поза робочим місцем (18,4 %). [61, с. 69]. Як бачимо, фундамент формування й розвитку творчого потенціалу консалтингу становить внутрішньофірмове навчання консультантів. Причому, чим глибше специфічність інтелектуального трудового ресурсу, тим складніше консалтинговій фірмі залучити його за допомогою зовнішнього ринку праці, тим вища роль внутрішньофірмової системи додаткового навчання й підвищення кваліфікації консультантів у забезпеченні консалтингової фірми працівниками знань.

Зовнішній ринок праці служить джерелом інтелектуальних трудових ресурсів для транснаціональних консалтингових компаній, які мають значні можливості в залученні висококваліфікованих консультантів за допомогою високих окладів, престижу, кар'єри тощо. Для середнього й малого консалтингового бізнесу зовнішній ринок праці є джерелом фахівців, навчання яких після прийому на роботу є обов'язковою умовою їх входження у внутрішньофірмову технологію консалтингу.

Створення оптимальних умов для ефективної реалізації творчого потенціалу консультантів базується на управлінських технологіях, які

реалізують принципи індивідуалістичних, едхократичних і партисипативних організацій¹. О. Березний називає технології управління творчими людськими ресурсами консалтингу «м'яким-твердим» управлінням, що забезпечило сучасним лідерам світового консалтингу довгострокові конкурентні переваги, послужили підґрунтям їх закріплення в рядах еліти сучасного консультативного бізнесу [62, с. 9]. Сполучення індивідуалізації, волі, самостійності, участі в управлінні, довіри, співробітництва й культури – фундамент ефективного управління творчою працею консультантів. До основоположних принципів організації труда у сфері консалтингу можна віднести положення, висловлене Г. В. Задорожним про те, що в основі соціально-трудова відносина не може й не повинен лежати нещадний, досить твердий і жорсткий конкурентний механізм боротьби, що жертвує людським життям в ім'я прибутку [63, с. 11].

Творчість виступає найважливішим мотивом діяльності працівників знань, тому створення умов і стимулів реалізації їх творчого потенціалу становить підвалини мотиваційного механізму консалтингу. Як справедливо підкреслює А. Кендюхов, «...домінуючим чинником мотивації творчої інтелектуальної праці стає потреба особистості в самовдосконаленні. У процесі творчої інтелектуальної праці відбувається відтворення персоніфікованого інтелектуального капіталу і саме це відтворення виступає серйозним мотиваційним чинником» [64, с. 55].

Внутрішньофірмова система стимулів, що формує певний рівень мотивації інтелектуальної діяльності консультантів, включає оплату праці, різні форми матеріального заохочення, можливості підвищення кваліфікації й додаткового навчання, перспективи кар'єрного росту, культуру консалтингового процесу й престижність зайнятості в певній фірмі та ін. Особливе місце в системі внутрішньофірмового стимулювання інтелектуальної діяльності працівників знань займає *оплата праці, яка, на нашу думку, поряд з відтворювальною й стимулюючою функціями, виконує функцію закріплення (збереження) глибоко спеціалізованих інтелектуальних трудових ресурсів, їх монополізації консалтинговою фірмою й капіталоутворюючу функцію стосовно фірмово-специфічного людського капіталу консалтингу.*

¹ Ідивідуалістичні організації (на відміну від корпоративних) – це відкриті організації, одиницею управління в яких є особистість; едхократичні орієнтуються на вільні дії працівників, їх компетенцію й вміння самостійно приймати рішення; партисипативні спираються на участь працівників в управлінні.

По-перше, висококваліфіковані консультанти є і головною конкурентною перевагою консалтингового бізнесу, і його основним обмежувальним ресурсом. Тому їх закріплення (збереження) – найважливіше завдання фірми, на вирішення якої повинна бути націлена внутрішньофірмова система оплати праці. По-друге, оскільки основним джерелом інтелектуальних трудових ресурсів консалтингу є внутрішній ринок праці, фірма несе значні витрати, пов'язані з підготовкою, додатковим навчанням, підвищенням кваліфікації консультантів. А, щоб вони окупилися, потрібен досить тривалий період часу, що диктує необхідність використання фірмою різних засобів закріплення консультантів, одним із яких і є належна оплата праці. По-третє, оплата праці виступає для консалтингової фірми інструментом конкурентної боротьби за інтелектуальні трудові ресурси оскільки конкуренти, а в певних випадках і клієнти зацікавлені в залученні висококваліфікованих консультантів у власний бізнес. Отже, *особливою функцією оплати праці консультантів є закріплення (збереження) специфічних й інтерспецифічних інтелектуальних трудових ресурсів консалтингу – закріплююча функція.*

Капіталостворюючий потенціал оплати праці консультантів полягає в можливості фінансування за її рахунок підвищення їх професійного рівня. У цьому аспекті, та частина оплати праці, що витрачається консультантом на зовнішнє навчання або самоосвіту є, по суті, інвестицією в його людський капітал. Витрати консалтингової фірми на додаткове навчання й підвищення кваліфікації консультантів, як структурний елемент витрат на оплату праці (зокрема, на соціальні виплати – соціальний пакет працівників знань) також є інвестиціями у фірмово-специфічний людський капітал консалтингу. Тому, нам вбачається обґрунтованою точка зору А. Бенджамена, який поділив фонд оплати праці на поточну й капіталізовану заробітну плату, яка розглядається ним як капіталовкладення в банк знань [65, с. 127,128]. *Капіталостворююча функція оплати праці* консультантів відбиває тісний взаємозв'язок інтелектуальних трудових ресурсів консалтингу й фірмово-специфічного людського капіталу як структурного елемента інтелектуального капіталу консалтингової фірми. Її значимість зумовлена загальносвітовою тенденцією зростання інтелектуального компонента у відтворенні працівників [66, с. 107]. Вважаємо, що *базовими принципами організації оплати інтелектуальної праці у сфері економічного консалтингу, які забезпечують реалізацію її відтворювальної, стимулюючої, закріплюючої й капіталостворюючої функцій,*

повинні бути індивідуалізованість, багатофакторність, гарантованість, гнучкість і комплексність.

Вимір абсолютно нематеріальних результатів інтелектуальної праці набуває форму оцінки консультанта, його місця й ролі в консалтинговому процесі, ступеня специфічності його знань і навичок, рівня реалізації творчого потенціалу. Ось чому, оцінка праці консультанта і її оплата повинні бути індивідуалізованими, відображати індивідуальні особливості працівників знань й їх трудової діяльності. Реалізація принципу індивідуалізованості диктує необхідність багатофакторного аналітичного підходу до оцінки й оплати праці консультантів, що поряд із традиційними критеріями враховує статус консультантів в організації, їх внесок у створення і збільшення науково-методичної бази консалтингової діяльності, участь у внутрішньофірмовому обміні знаннями й у просуванні консалтингових послуг, зміцненні й підвищенні репутації консалтингової фірми та ін. Гарантованість певного рівня індивідуалізованої оплати праці виступає дійовим чинником закріплення у фірмі інтелектуальних трудових ресурсів, а принцип гнучкості забезпечує реалізацію стимулюючої функції заробітної плати. Комплексність оплати інтелектуальної праці полягає у використанні як її складників різних видів виплат, безпосередньо пов'язаних з діяльністю і статусом консультантів у консалтинговій фірмі. Так, оплата праці працівників знань може включати основну заробітну плату за виконання функцій, установлених трудовим договором, оплату результатів наукової, навчальної, маркетингової, управлінської та іншої їх діяльності в інтересах консалтингової фірми, компенсаційні виплати, пов'язані з умовами їх праці, різні премії та статусні надбавки, соціальні виплати (соціальний пакет – освіта, житло, відпочинок, охорона здоров'я тощо), спрямовані на забезпечення певного рівня життя консультантів та їх родин.

Таким чином, індивідуалізованість, багатофакторність, гарантованість, гнучкість і комплексність оплати праці консультантів становлять основу реалізації її відтворювальної, стимулюючої, закріплюючої й капіталоутворюючої функцій.

Важливо підкреслити, що закріпленню консультантів у фірмі сприяє не тільки оплата праці, а й інші чинники: економічного, соціального, організаційного характеру. Так, ефективними засобами збереження фірмою працівників знань, від яких залежить консалтинговий бізнес, є формування в них мотивації власника за допомогою зміни їх статусу у фірмі – з найманого працівника на консультанта-партнера.

Найважливішою проблемою управління інтелектуальними трудовими ресурсами консалтингу є коригування й подолання опортуністичної поведінки консультантів у формі ухиляння й вимагання. По-перше, творчу діяльність неможливо контролювати адміністративними методами, а використання командної форми організації інтелектуальної праці консультантів ще більше ускладнює зовнішній контроль виконання ними трудових функцій. Тому цілком реальною для консалтингу є ситуація ухиляння – приховане невиконання або недостатній рівень виконання консультантами умов трудового договору. По-друге, залежність консалтингового бізнесу від специфічних та інтерспецифічних інтелектуальних трудових ресурсів породжує можливість вимагання з боку консультанта кращих умов праці, вищої оплати, пільг і доплат, не пов'язаних з реальними результатами його діяльності. З нашої точки зору, *основними засобами подолання опортуністичної поведінки консультантів є розвиток культури консалтингової фірми як інтелектуальної організації*. Її правилами як і інтелектуальної діяльності є, на думку Р. Ханта й Т. Базана, вдосконалювання, власність, розуміння, підхід «можу зробити», чесність, доступність, професіоналізм [67, с. 73–77].

Управління інтелектуальним капіталом є відносно новим напрямком менеджменту підприємств, розвиток якого визначається як фундаментальна основа сучасного бізнесу. За словами А. Кендюхова, «оскільки концепція інтелектуального капіталу почала формуватися порівняно недавно – наприкінці 90-х років XX століття, то багато прикладних аспектів його використання залишаються неопрацьованими. Одна із ключових проблем – це розробка системи управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства» [68, с. 34].

Однієї з перших корпорацій, що запровадила посаду корпоративного директора з інтелектуального капіталу, була шведська компанія «Skandia AFS», директором якої був Л. Едвінссон. У 1991 р. компанія випустила перший додаток до свого річного звіту під назвою «Інтелектуальний капітал». Починаючи з 1995 р., компанія представляє офіційну оцінку свого інтелектуального капіталу як додаток до щорічного звіту акціонерам. За оцінками «Skandia AFS», до 2010 р. звіти всіх компаній стануть звітами про інтелектуальний капітал зі стандартним фінансовим додатком [69, с. 228]. Як зазначається в монографії «Иновационная экономика», «сьогодні мало хто сумнівається в тому, що саме інтелектуальний капітал створює основну вартість для акціонерів фірми, а компетенція її менеджменту визначається якістю управління цими невидимими активами» [70, с. 47].

Важливо розрізняти управління інтелектуальними ресурсами й інтелектуальним капіталом консалтингової фірми. Так, незважаючи на те, що управління інтелектуальними трудовими ресурсами тісно взаємопов'язано з управлінням фірмово-специфічним людським капіталом, їм властиві специфічні завдання, напрямки, підходи й результати, що виступають підґрунтям їх виокремлення в самостійні блоки управління інтелектуальними ресурсами консалтингу. В основі розмежування зазначених управлінських процесів лежить розходження у змісті й характері руху інтелектуальних ресурсів й інтелектуального капіталу фірми. Що стосується інтелектуального капіталу, то в центрі уваги знаходиться рух вартості інтелектуальних ресурсів: її формування, еволюція (зростання або зменшення), перенесення вартості інтелектуального капіталу на вироблені продукти й послуги [71, с. 125]. *Головним об'єктом внутрішньофірмового управління інтелектуальним капіталом консалтингу є інвестування в інтелектуальні ресурси, що становить фундамент для створення, накопичення і зростання його вартості.* Важливо підкреслити, у формуванні інтелектуального капіталу консалтингу, особливо його фірмово-специфічного людського капіталу, беруть участь не тільки фірма, а й сам її працівник, який оволодіває знаннями, і держава, що фінансує систему освіти, наукову діяльність та ін. На думку С. Клімова, «підприємець привласнює інтелектуальний капітал як значною мірою суспільне благо, не вловлюючи існуючих зв'язків по лінії фінансування відповідних видів діяльності через процеси перерозподілу суспільного продукту» [72, с. 27].

Структура інтелектуального капіталу консалтингової фірми визначає основні напрямки інвестування в її інтелектуальні ресурси й завдання управління інвестиціями. З нашого погляду, *інвестиції у фірмово-специфічний людський капітал* повинні включати наступні витрати фірми, пов'язані з формуванням, використанням і розвитком її інтелектуальних трудових ресурсів, а саме на:

- адаптацію працівників до фірмової технології консалтингової діяльності, їх додаткове навчання і тренінг;
- створення внутрішньої мережі робочих і проектних команд;
- підвищення кваліфікації працівників, одержання ними нових знань, необхідних для здійснення консалтингової діяльності;
- закріплення у фірмі глибоко специфічних інтелектуальних трудових ресурсів.

Як пише Ш. Розен, головними компонентами інвестицій у фірмово-специфічний людський капітал є витрати «приспосовування» працівників

до фірми й формування робочих бригад [73, с. 114]. Адаптація працівників до фірмового консалтингового процесу, їх «пристосування до фірми» вимагають від консалтингової фірми здійснення певних витрат на їх ознайомлення із внутрішньофірмовими нормами, правилами, культурою, елементами структурного й мережного капіталів, корегуванням їх професійних знань і навичок відповідно до технології консалтингового обслуговування. Тому між прийомом на роботу висококваліфікованого фахівця і підвищенням інтелектуального ефекту консалтингу існує деякий розрив у часі, тривалість якого залежить від результативності управління фірмово-специфічним людським капіталом, зокрема, від ефективності витрат на адаптацію працівника. При прийомі на роботу фахівця, який не володіє необхідним для фірми рівнем кваліфікації, такий розрив у часі може охоплювати доволі значний період (від декількох місяців до декількох років), протягом якого консалтингова фірма здійснює інвестиції не тільки в адаптацію працівника, а й у його додаткове навчання, підвищення кваліфікації тощо. Таким чином, *у сфері консалтингу в короткостроковому періоді не існує, з нашого погляду, прямої залежності між прийомом фахівця на роботу (навіть висококваліфікованого) і підвищенням інтелектуального ефекту.*

Головною виробничою одиницею консалтингу є проектні й робочі команди, тому, особливо важливим напрямком управління фірмово-специфічним людським капіталом виступає діяльність, пов'язана із забезпеченням ефективного функціонування внутрішніх мереж консалтингової фірми, що вимагає інвестицій у створення й підвищення результативності робочих і проектних команд консультантів.

У зв'язку з тим, що головною конкурентною перевагою й обмежуючим чинником економічного консалтингу служать інтелектуальні трудові ресурси, надзвичайно важливими об'єктами інвестицій консалтингової фірми є навчання, підвищення кваліфікації, тренінг працівників. Інтелектуальний (професійний) вектор консалтингу протягом усього періоду існування консалтингової фірми потребує розвитку й відновлення, тому витрати на підвищення кваліфікації працівників є постійною й значною статтею її витрат. Звичайно, певні витрати несе і працівник, однак основні інвестиції здійснює фірма, що, з одного боку, підвищує її заінтересованість у закріпленні і збереженні фахівця, з другого – є найважливішим чинником, що впливає на мотивацію персоналу.

Інвестиціям консалтингової фірми в людський капітал властиві значні ризики, пов'язані з реальною можливістю їх перетворення на

безповоротні витрати. Так, цілком типовою для консалтингу є ситуація, коли витрати на адаптацію й навчання працівників не дають інтелектуального ефекту внаслідок їх опортуністичної поведінки (у формі ухиляння, вимагання) або звільнення з фірми. Тому, доволі вагомим *видом інвестицій у фірмово-специфічний людський капітал виступають інвестиції в закріплення і збереження висококваліфікованих фахівців консалтингової фірми*, наприклад, капіталовкладення у створення соціальної інфраструктури, що забезпечують високий рівень якості життя консультантів та їх родин (житло, відпочинок, медичне обслуговування), витрати на розвиток внутрішньофірмової культури та ін.

Основні види інвестицій у фірмово-специфічний людський капітал консалтингу тісно взаємозалежні. Приміром, ефективність витрат фірми на закріплення фахівців залежить від рівня й віддачі інвестицій у їх додаткове навчання. Необхідність витрат, пов'язаних з адаптацією й навчанням працівників, виникає щораз, коли формуються команди для роботи над новими консалтинговими проектами, тобто здійснюються витрати на створення й модернізацію внутрішньої мережі консалтингової фірми.

Основними складниками інвестицій консалтингової фірми у структурний капітал є, по-перше, інвестиції в організаційний капітал як систематизовану й формалізовану компетентність компанії плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність та організаційні можливості, спрямовані на створення продукту й вартості [74]. По-друге, сукупність інвестицій у мережний капітал консалтингової фірми, у складі яких інвестиції:

- у клієнтський капітал, що пов'язано з формуванням мережі постійних (базових) клієнтів, установленням з ними довгострокових відносин;

- у створення й розвиток партнерської мережі, насамперед співпраці з консалтинговими фірмами й незалежними консультантами у формах взаємного консультування, обміну досвідом, спільної підготовки консалтингових проектів, аутсорсинга персоналу тощо;

- у соціальний капітал з метою встановлення ефективних відносин з організаціями саморегулювання, органами державного регулювання консалтингової діяльності, іншими контактними аудиторіями.

Управління інтелектуальним капіталом консалтингової фірми спрямовано на підвищення віддачі інвестицій в усі його складники як основи досягнення високого інтелектуально ефекту консалтингу. У даний час, узагальнюючим показником, що використовується для оцінки

ефективності управління інтелектуальним капіталом, є коефіцієнт Тобіна (q):

$$q = \frac{P}{C}, \text{ де} \quad (4.1.)$$

P – ринкова вартість фірми, вимірювана ціною її акцій на фондовому ринку;

C – відновлювальна вартість активів фірми, що дорівнює сумі витрат на їх придбання за поточними цінами.

Перевищення ринковою вартістю фірми відновлювальної вартості її активів (вартості заміщення) визначається як невидимі активи, інтелектуальний капітал, організаційні можливості [75, с. 47]. Значення $q > 1$, тобто перевищення оцінки фірми фондовим ринком відновлювальної вартості її активів, свідчить про накопичення фірмою інтелектуального капіталу (невидимих активів), а позитивна або негативна тенденція зміни значення коефіцієнта Тобіна – про рівень ефективності управління цим капіталом. «Фірми-лідери, як правило, мають високі коефіцієнти Тобіна, постійно реінвестують у свій інтелектуальний капітал» [76, с. 53]. З погляду Г. В. Задорожного, коли компанію купують за суму, що перевищує її балансову вартість, ціна зазвичай підвищується за рахунок ціни інтелектуальних активів – доходів, очікуваних від патентів, зв'язків зі споживачами, прав власності на торговельну марку, організації управління, добору кадрів та ін. Раніше від покупної ціни віднімали балансову вартість, а різницю позначали терміном «добра воля». Зараз загальновідомо, що ця різниця визнається як вартість інтелектуального капіталу [77, с. 14].

Вагомим складником управління інтелектуальними ресурсами консалтингової фірми можна вважати *управління знаннями*, які і становлять собою і їх зміст, і особливий вид інтелектуальних ресурсів, який Г. Клейнер обґрунтовано визначає як самостійний когнітивний ресурс підприємств [78, с. 153]. Як підкреслюють автори монографії «Економіка знань», на мікроекономічному рівні знання становлять собою самостійний вид ресурсу, який не завжди можна замінити іншими ресурсами й управління яким – це комплексний управлінський процес, заснований на поєднанні гуманітарного, інформаційного й технологічного управління [79, с. 101].

Накопичення консалтинговою фірмою ознак інтелектуальної організації, її спрямованість на підвищення інтелектуального ефекту дик-

тують потребу створення ефективної *системи внутрішньофірмового управління знаннями* як важливим складником управління інтелектуальними ресурсами консалтингу. Ми приєднуємося до точки зору С. М. Клімова, що «менеджмент знань належить до сфери управління ресурсами. У його основі лежить сприйняття знань як одного з основних ресурсів сучасної економіки» [80, с. 34]. Так, дійсно, для консалтингової фірми знання є головними ресурсами продукування консалтингового продукту, тому управління знаннями виступає основним фактором досягнення інтелектуального ефекту консалтингу.

Мелліссі Клеммонс Румізен, доктор філософії, стратег знань у компанії Buckman Labs, відомої найбільш вдалим застосуванням стратегії управління знаннями в США, дає наступне визначення цьому управлінському процесу: «...Систематичні процеси, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації, створюються, зберігаються, розподіляються й застосовуються» [81, с. 10]. У монографії «Економіка знань» визначено, що «управління знаннями – це нова міжфункціональна дисципліна й новий вид управлінської діяльності, спрямований на інтенсивне використання нематеріальних активів як головного ресурсу економіки знань і стимулювання інновацій з метою максимізації ефективності економіки й окремого підприємства, а також формування на цій підставі реальних конкурентних переваг на національному й міжнародному рівнях» [82, с. 100].

Управління знаннями у межах консалтингової фірми слід розглядати в широкому й вузькому розумінні. Оскільки знання становлять зміст інтелектуальних ресурсів та інтелектуального капіталу консалтингу, управління зазначеними об'єктами має загальні характеристики. Автори монографії «Инновационная экономика», характеризуючи елементи інтелектуального капіталу фірми, підкреслюють: «Якщо спробувати звести їх до одного знаменника, то все це – різні форми знань (явного й неявного). Для практики й теорії менеджменту виникає зовсім нова галузь – управління інтелектуальними активами, або управління знаннями» [83, с. 48]. У той же час управлінню інтелектуальними трудовими ресурсами, інтелектуальним капіталом і знаннями властиві суттєві особливості, що віддзеркалюють специфічний зміст їх об'єктів. Тому, на нашу думку, доцільним є виокремлення управління знаннями як одного зі складників внутрішньофірмової системи управління інтелектуальними ресурсами консалтингу.

Управління знаннями – це процес, що забезпечує здійснення в рамках консалтингової фірми спіралі знань, їх соціалізації, екстеріоризації,

комбінації й інтеріоризації. У контексті еволюційної теорії фірма виступає сховищем специфічних знань, які становлять зміст її інтелектуального капіталу [84, с. 289]. Як підкреслює Харолд Демсец, «...звичай ми визначаємо галузі й фірми в цих галузях як сховища спеціалізованих знань і спеціалізованих виробничих ресурсів, необхідних для того, щоб задіяти ці знання» [85, с. 258]. Завданням управління знаннями, вважаємо, є ефективна реалізація консалтинговою фірмою *функції сховища знань* як фундаментальної ресурсної основи продукування консалтингового продукту. *Зміст функції сховища знань становлять наступні напрямки діяльності фірми, які можливо визначити як основні підфункції управління знаннями* (див. рис. 4.7):

- одержання знань, зокрема їх придбання і внутрішньофірмове продукування;
- трансформація отриманих знань у колективне знання й елементи організаційного інтелектуального капіталу фірми;
- внутрішньофірмове передавання знань, обмін ними;
- використання знань;
- зберігання знань.

Зазначеним підфункціям властиві прямі і зворотні зв'язки, а їх комплексне здійснення спрямовано на реалізацію консалтинговою фірмою функції сховища знань.

Причому управлінню знаннями, зміст якого становить одержання, трансформація, внутрішньофірмове передавання, використання і зберігання знань, притаманні такі аспекти: (а) *процесний* – управління внутрішньофірмовим рухом знань, (б) *витратний* – управління витратами одержання, трансформації, передавання, використання і зберігання знань.

Підфункція одержання знань охоплює такі основні напрямки діяльності консалтингової фірми, як (а) одержання знань із зовнішніх джерел, (б) зовнішнє і внутрішньофірмове навчання й самоосвіта працівників знань і (в) продукування знань.

Зовнішнім джерелом знань є клієнтська, партнерська, ресурсна й соціальна мережі консалтингової фірми. Особиста участь клієнтів у консалтинговому процесі зумовлює потребу й можливість обміну не тільки інформацією, а й знаннями, досвідом між консультантами і клієнтами, тому клієнтська мережа є для консалтингової фірми одним з основних зовнішніх джерел знань.

Одержання додаткових знань забезпечує партнерська мережа консалтингу: консультування, обмін досвідом, залучення незалежних

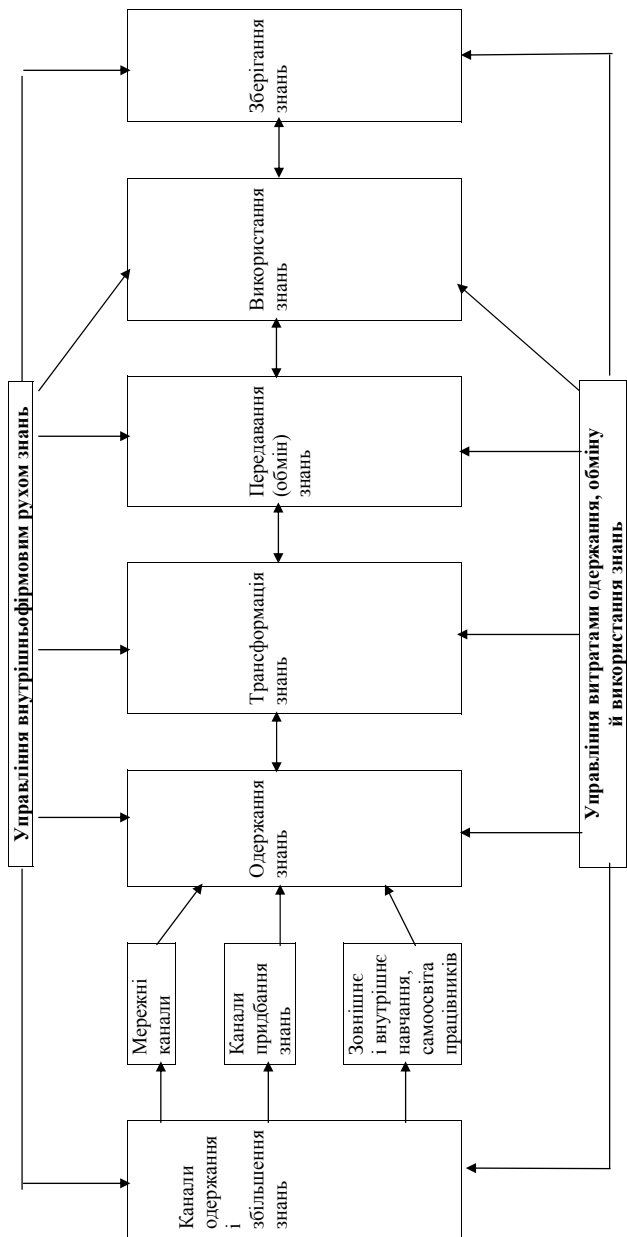


Рис. 4.8. Функція управління знаннями

консультантів до роботи над консалтинговими проектами як учасників проектних команд та ін. Усі ці форми співпраці консалтингових фірм і незалежних консультантів виступають для них тими ж зовнішніми джерелами знань. Участь у професійних об'єднаннях, досить важлива функція яких полягає в науково-методичному забезпеченні консалтингової діяльності, контакти з державними органами, громадськими організаціями тощо теж служать дійовими каналами одержання консалтинговою фірмою додаткових знань. Зовнішнім каналом є також такий складник ресурсної мережі консалтингової фірми, як ринок об'єктів інтелектуальної власності, які складають нематеріальні активи консалтингу. У цьому випадку завданням управління знаннями є ефективне впровадження зазначених інтелектуальних продуктів у практику консалтингу.

Основоположним джерелом знань виступає зовнішнє й внутрішньофірмове навчання консультантів (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та ін.). З одного боку, це є чинником мотивації творчої праці у сфері консалтингу, з другого – необхідною умовою накопичення знань, що становлять зміст фірмово-специфічного людського капіталу фірми. Таку ж роль відіграє самоосвіта працівників знань, стосовно якої завданнями фірми є створення належних умов, стимулювання працівників, визнання підвищення їх освітнього рівня базовим принципом корпоративної культури.

Внутрішньофірмове продукування знань – один з необхідних складників консалтингового процесу, оскільки вирішення проблем клієнтів може вимагати нових ідей, підходів, методів і методик. Для фірми це збільшення її бази знань. Особливо важливим це джерело додаткових знань є для інноваційно-стратегічного консалтингу, результатом якого може бути консалтинговий продукт, що становить собою організаційно-управлінську новачку. Саме в процесі консалтингового обслуговування продукуються ноу-хау, що становлять інтелектуальні активи консалтингової фірми.

Важливо підкреслити, що зовнішня мережа консалтингу (як і внутрішньофірмове продукування) виступає джерелом знань переважно у формі ідей, досвіду, рекомендацій і порад фахівців, які необхідно аналізувати, систематизувати й адаптувати до моделі консалтингового процесу, обраної фірмою. Знання, отримані працівниками фірми в результаті зовнішнього і внутрішньофірмового навчання, у процесі самоосвіти підвищують творчий потенціал специфічних інтелектуальних трудових ресурсів консалтингу. Однак внаслідок, наприклад, звільнення консуль-

тантів, зазначені знання можуть бути втрачені фірмою, а її витрати на професіональне зростання працівників знань перетворюються на втрати. Як пишуть Р. Хант, Т. Базан, «імовірно, найпоширенішою формою, в якій зазвичай розтрачуються гроші компанії, є стаття витрат на «навчання й розвиток». Компанії можуть затратити величезні суми на різні курси й дистанційне навчання, не усвідомлюючи того, що плоди такого навчання на 80 % зникають менш аніж за добу» [86, с. 59].

Важливою підфункцією консалтингової фірми як сховища знань є трансформація отриманих різними способами знань на елементи її структурного капіталу. Насамперед, це організаційні знання, які є інтелектуальною власністю і ресурсним фундаментом консалтингового бізнесу. Реалізація трансформаційної підфункції здійснюється за допомогою:

- формалізації знань на підставі підготовки консультантами різних методик, наукових обґрунтувань, розробок, статей і навчальних матеріалів, що становлять науково-методичну базу консалтингу, яка належить фірмі;

- перетворення інтелектуального продукту консультантів (у тому числі організаційно-управлінських новацій) на об'єкти інтелектуальної власності консалтингової фірми;

- поширення знань в організації у процесі внутрішньофірмового навчання й консультування, формування культури організації, що навчається, з метою перетворення окремих елементів, що становлять зміст фірмово-специфічного людського капіталу консалтингу, на колективне знання, що забезпечує певний рівень незалежності консалтингового бізнесу від можливих втрат знань, внаслідок звільнення працівників фірми. Колективне знання становить собою ключові компетенції¹, як згустки знань і навичок, що забезпечують конкурентоспроможність консалтингової фірми і дозволяють у сконцентрованому виді виявити генетичні джерела її виживання й розвитку в конкретному діловому середовищі [88, с. 100].

Роль підфункції трансформації знань для ефективного здійснення консалтингового процесу досить точно розкриває О. Березний, який вважає, що запорукою успіху будь-якої консалтингової фірми є система перетворення накопиченого досвіду на методології і їх внутрішнього поширення – «так звані системи управління знаннями» [89, с. 8].

¹ Спеціалісти Гарвардського університету визначають ключову компетенцію як «колективне навчання організації» у сфері координації різноманітних виробничих здібностей персоналу компанії й у царині інтеграції багатоманітних потоків технологій [87, с. 100].

Трансформація отриманих знань – основа їх передачі (обміну) й використання в консалтинговому процесі. Внутрішньофірмова система передачі (обміну) знань включає: (а) внутрішнє навчання; (б) систему внутрішньофірмового консультування й обміну досвідом; (в) регламентацію консалтингового процесу на засадах внутрішньофірмових норм консалтингового обслуговування; (г) розвиток культури організації, що навчається, для якої обмін знаннями є фундаментальним принципом ефективної професіональної діяльності.

Внутрішньофірмовий рух знань спирається на горизонтальні зв'язки між учасниками консалтингового процесу (консультантами, робочими й проектними командами) й ієрархію, на підставі якої здійснюється трансформація знань на розпорядження як особливий інструмент передачі знань від їх джерела (власника) безпосереднім виконавцям дорученої роботи, тобто від керівника проекту робочій чи проектній команді, від керівника департаменту – керівникам проектів та ін.

Фундамент горизонтального обміну знаннями у межах фірми складає культура інтелектуальної організації. Розпорядження базуються на внутрішньофірмовій ієрархії. Причому вони спираються на інтелектуальний капітал фірми, що є проявом її функції як сховища знань. Як влучно зауважив Харолд Демсец, «чим більший і різнобічний обсяг знань, необхідних для виробництва блага, або чим більше спеціалізовані ці знання, тим більшою повинна бути опора на право одних надавати розпорядження іншим» [90, с. 259].

Використання знань у рамках консалтингової фірми спирається на застосування в процесі консалтингового обслуговування технологій, моделей, методів й прийомів консалтингової діяльності, що забезпечують продукування, обмін і впровадження консалтингових ресурсів. Підфункція використання знань спрямована на реалізацію творчого потенціалу консультантів, забезпечення необхідного рівня віддачі структурного капіталу, підвищення аллокаційної ефективності консалтингової фірми, оскільки, як уже обґрунтовувалося раніше, знання є найважливішим ресурсом консалтингу.

Змістом підфункції зберігання знань виступають формування, підтримка й розвиток науково-методичної бази консалтингової діяльності, своєрідного внутрішньофірмового банку знань, що зберігає й накопичує наукові розробки, методики, сценарії організаційного консультування, програми навчального консалтингу та ін.

У цілому, управління інтелектуальними трудовими ресурсами, інтелектуальним капіталом і знаннями спрямовано на забезпечення ефективності і конкурентоспроможності консалтингової фірми на базі поєднання інтелектуального (професійного) і підприємницького векторів консалтингу.

Інтелектуальні ресурси становлять фундаментальну основу доходів і головну статтю витрат консалтингової фірми.

4.3. Витрати й доходи консалтингової фірми. Ціноутворення на консалтингові послуги

Розглянуті ресурсні особливості консалтингової фірми як інтелектуальної організації становлять теоретичне підґрунтя дослідження економічного змісту й структури її витрат, основними критеріями класифікації яких нами обрані: а) структура ресурсів консалтингової фірми; б) стадії консалтингового циклу – продукування, обмін, впровадження консалтингових ресурсів, які приймають форми консалтингових продуктів і послуг; в) стадії консалтингового обслуговування – передконтрактна, контрактна й післяконтрактна.

Опора економічного консалтингу на інтелектуальні ресурси зумовлює значну питому вагу витрат на їх залучення й використання в сукупних витратах консалтингового бізнесу, що виступає важливою характеристикою консалтингової фірми як інтелектуальної організації. Нашим завданням є дослідження й обґрунтування змісту й структури витрат консалтингової фірми на інтелектуальні ресурси, у складі яких варто вирізнити витрати на оплату праці консультантів, на придбання й використання нематеріальних інтелектуальних активів і на внутрішньофірмовий рух знань.

На сьогодні консалтинг, незважаючи на певне зростання капіталомісності консалтингового процесу, є доволі трудомістким видом діяльності. Причому значну частку витрат на продукування консалтингового продукту становить оплата працівників знань, яка служить одним з основних видів економічних витрат консалтингу. Відповідно до відтворювальної, стимулюючої, закріплюючої й капіталуютворюючої функцій оплати праці консультантів, принципів її організації, у складі зазначеного виду витрат фірми варто назвати наступні елементи: (а) основна заробітна плата; (б) оплата виконання працівником додаткових функцій (науково-методична робота, навчання персоналу, участь у семінарах і тренінгах, що проводяться фірмою, маркетинг консалтингових послуг,

представництво та ін.); (в) витрати на навчання й підвищення кваліфікації; (г) різні види премій; (д) компенсаційні виплати; (е) соціальні виплати; (є) нарахування на фонд заробітної плати. Частина зазначених витрат фірми на оплату праці консультантів включається в собівартість консалтингової послуги, а частина фінансується за рахунок прибутку.

Як обґрунтовувалося раніше, у короткостроковому періоді висококваліфіковані трудові ресурси консалтингу є його постійними ресурсами. Виходячи з цього, *витрати консалтингової фірми на оплату праці консультантів є, на наш погляд, не перемінними, а умовно-постійними або постійними-перемінними*, містять елементи, як постійних, так і перемінних витрат. По-перше, при скороченні попиту на консалтингові послуги й зменшенні обсягу робіт, оплата праці провідних консультантів, як правило, знижується незначно, внаслідок необхідності збереження фірмою її головної конкурентної переваги – інтелектуального трудового потенціалу консалтингу. З іншого боку, з появою додаткових замовлень, кількісне зростання продукту праці консультантів у короткостроковому періоді не може бути значним, оскільки консалтингова послуга невіддільна від працівників знань, а можливості інтенсифікації їх інтелектуальної праці обмежені. Тому, і в цьому випадку, рівень витрат фірми на оплату праці висококваліфікованих консультантів може істотно не змінитися у аспекті більшості з її елементів¹.

Важливо вказати, оплата праці висококваліфікованого консультанта – це не абсолютно, а умовно-постійні витрати консалтингової фірми, тому що обсяг наданих консалтингових послуг і виконання консультантами додаткових функцій, без сумніву, безпосередньо впливають на величину сукупних витрат консалтингової фірми на оплату праці працівників знань.

Структуру умовно-постійних витрат консалтингової фірми на оплату праці консультантів виражає формула:

$$Y = a + bx, \quad (4.2.)$$

де Y – сукупні витрати на оплату праці консультантів;

a – постійна частина сукупних витрат на оплату праці консультантів, що не залежить від обсягу наданих послуг;

b – перемінна частина сукупних витрат на оплату праці консультантів на одиницю обсягу наданих послуг;

x – обсяг наданих консультантом послуг за певний період часу.

¹ У цьому випадку цілком доречно, за нашою думкою, аналогія з оплатою праці управлінців вищої ланки, яка, як відомо, належить до постійних витрат компанії.

В економічному консалтингу досить складною для вирішення є проблема виміру за допомогою натуральних показників обсягу наданих послуг, що зумовлено їхньою абсолютною нематеріальністю, сумісно-розділеною природою консалтингового продукту, залежністю результату консалтингу від здатності клієнтів сприймати і використовувати на практиці професійні поради. Як вбачається, найбільш прийнятними натуральними показниками обсягу наданих консалтингових послуг за певний період виступають кількість виконаних консультаційних договорів і час, витрачений на виконання одного договору.

Постійна частина витрат на оплату праці консультантів становить собою плату за використання в консалтинговому бізнесі фірмово-специфічного людського капіталу працівників знань, не пов'язану з продуктивністю й інтенсивністю їх праці. До її складу входять фіксовані й гарантовані суми заробітної плати, соціальних виплат, пільг і компенсацій (постійний соціальний пакет), величина яких визначається на підставі договору між фірмою й консультантом. Чим вище професіональний рівень консультанта, тим більшою може бути частка зазначених виплат у сукупних витратах фірми на оплату його праці (див. рис. 4.7.).

Співвідношення постійних і перемінних елементів витрат оплати праці працівників знань, величина постійного складника і його частка в сукупних витратах на оплату їх праці залежать не тільки від рівня професіоналізму консультантів, а й від доходів, бюджетних обмежень консалтингової фірми, її заінтересованості в закріпленні (збереженні) кон-

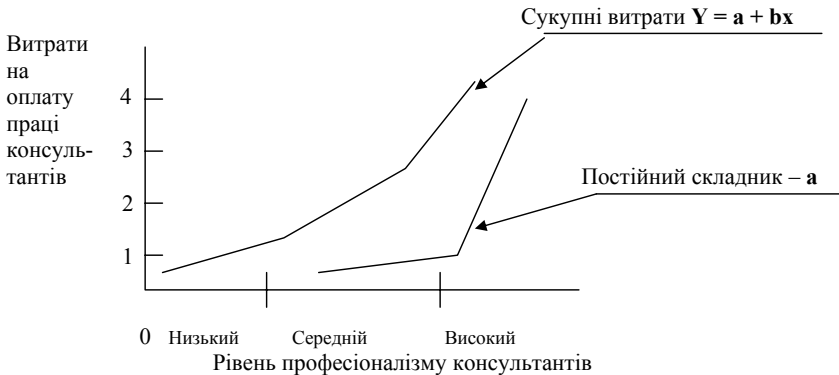


Рис. 4.9. Сукупні витрати консалтингової фірми на оплату праці консультантів

кретного консультанта, від кон'юнктури ринку праці, конкуренції консалтингових фірм щодо інтелектуальних трудових ресурсів, ринкових цін на консалтингові послуги й ринкової ціни праці консультантів.

Значно впливає на структуру витрат фірми на оплату консультантів внутрішньофірмова організація оплати інтелектуальної праці на підставі принципів індивідуалізованості, багатофакторності, гарантованості, гнучкості й комплексності оплати праці працівників знань.

Витрати фірми на придбання об'єктів інтелектуальної власності, що становлять собою її нематеріальні інтелектуальні активи, як-то: права на об'єкти промислової власності, авторські й суміжні з ними права, відповідно до чинного законодавства України включаються в собівартість консалтингових послуг у формі амортизаційних відрахувань від їх вартості.

Згідно з основними напрямками (підфункціями), що становлять зміст функції консалтингової фірми як сховища знань, основними видами витрат, пов'язаних з її здійсненням, є витрати залучення, у тому числі придбання й продукування, трансформації, передавання, використання і зберігання знань як головного ресурсу консалтингу.

Витрати фірми залежно від стадій консалтингового циклу поділяються на витрати продукування, обігу і впровадження консалтингового продукту. Витрати продукування останнього становлять собою сукупність постійних і перемінних витрат фірми на надання консультацій, підготовку рекомендацій і висновків, розробку консалтингових проєктів тощо.

Основну частку витрат обігу консалтингового продукту займають витрати, пов'язані з маркетингом консалтингових послуг. Зараз відбувається радикальна зміна ставлення консалтингових фірм до маркетингової діяльності. Якщо раніше просування консалтингових послуг виступало супутнім результатом основної діяльності консультантів-партнерів (консультування і проєктування, проведення семінарів і тренінгів, підготовка наукових і методичних публікацій), то останні роки «... більшість лідерів світового консалтингу створило потужні спеціальні маркетингові підрозділи, які не тільки досить жорстко координують заходи неформального маркетингу (що залишається важливим інструментом продажу послуг професійних), а й займаються плануванням крупномасштабних рекламних компаній з бюджетом у сотні мільйонів доларів, а також формуванням сприятливого іміджу фірми в засобах масової інформації» [91. с. 9].

Витрати на впровадження консалтингових ресурсів – це витрати фірми на сприяння отриманню клієнтом кінцевого результату консал-

тингу: на додаткове консультування, навчання, аналіз і коректування дій клієнтів тощо. *Відповідно до стадій консалтингового обслуговування можемо назвати такі основні види витрат консалтингової фірми:*

- на передконтрактній стадії на попередню діагностику проблеми потенційного клієнта, підготовку консультаційної пропозиції тощо;
- на контрактній (основній) стадії на діагностику, підготовку рекомендацій, їх роз’яснення і впровадження, навчання персоналу та ін.;
- на післяконтрактній стадії, що пов’язані з можливими зверненнями клієнтів за додатковими роз’ясненнями й порадами після завершення договірних відносин.

Витрати на післяконтрактній стадії консалтингового обслуговування становлять собою своєрідний післяпродажний сервіс, здійснюваний консалтинговою фірмою, яка заінтересована у збереженні сприятливого іміджу й у продовженні взаємовідносин з клієнтами в майбутньому.

Класифікація витрат консалтингової фірми відповідно до обраних критеріїв подана в таблиці 4.2.

Т а б л и ц я 4.2

Основні види витрат консалтингової фірми

Критерії класифікації витрат		
Структура ресурсів консалтингової фірми	Стадії консалтингового циклу	Стадії консалтингового обслуговування
Витрати, пов’язані з придбанням і використанням специфічних інтелектуальних ресурсів консалтингу, в тому числі на: – оплату праці консультантів; – придбання й використання нематеріальних інтелектуальних активів; – одержання, трансформацію, передавання, використання і зберігання знань	Витрати продукування консалтингового продукту як форми консалтингових ресурсів	Витрати передконтрактної стадії консалтингового обслуговування
	Витрати обігу	Витрати контрактної стадії консалтингового обслуговування
Витрати, пов’язані із залученням і використанням загальних ресурсів консалтингу	Витрати впровадження консалтингових ресурсів	Витрати післяконтрактної стадії консалтингового обслуговування

Особливістю консалтингового бізнесу є значна величина внутрішніх витрат, пов'язаних із самостійним використанням консультантами-партнерами власних інтелектуальних ресурсів. Зазначені витрати не враховуються в повному обсязі й не відображаються в бухгалтерському обліку фірми, є неоплаченими. Консультуючий власник крім основної діяльності здійснює функції продукування нових ідей та організаційно-управлінських новацій, розвитку науково-методичної бази консалтингу, управління бізнесом, просування консалтингових послуг, навчання персоналу, куратора проєктів та ін. Тому в економічному консалтингу такий елемент внутрішніх витрат, як нормальний прибуток, включає, з нашого погляду, неоплачені витрати консультантів-партнерів, пов'язані з використанням у власному бізнесі не тільки їх підприємницького ресурсу, а й ресурсів інтелектуальних, необхідних для здійснення консалтингової діяльності.

Оцінка інтелектуального складника нормального прибутку відповідно до альтернативного принципу має відбивати не одержану консультуючим власником зарплату провідного консультанта – найманого працівника інших консалтингових фірм за виконання аналогічних функцій.

Витрати консалтингу виступають одним з базових чинників встановлення ціни на консалтингові послуги – гонорару. Однак, як вбачається, головним у ціноутворенні у сфері економічного консалтингу повинен бути не витратний, а ціннісний підхід, згідно з яким ціна встановлюється на підставі цінності консалтингової послуги, основними складниками якої є сприймана якість, зовнішні і внутрішні ознаки, ціна в грошовому вираженні й негрошова ціна, час, навчальний ефект та інноваційність. Сукупність названих характеристик конкретизується у вигодах клієнта від використання консалтингової послуги, які повинні знайти своє відбиття в її ціні. Звичайно, витрати консалтингової фірми у формі собівартості консалтингової послуги є невід'ємними структурними елементами ціни, однак головним критерієм визначення її рівня виступає саме цінність консалтингової послуги. Варто погодитися з думкою авторів монографії «Управление и организация в сфере услуг», які стверджують, що у сфері послуг ціноутворення не тільки впливає на рівень попиту, а й повідомляє покупцям відповідні очікування щодо якості послуги. *Це особливо важливо для невідчутних і професійних послуг* (курсив автора – О. М.). Тому що ціна є показником цінності, сервісні фірми частіше використовують цінову політику, засновану на цінності, а не на витратах [92, с. 186–187].

Ціна на консалтингові послуги повинна, по-перше, відбити її цінність для клієнта, по-друге, забезпечити відшкодування витрат консалтингової фірми на продукування консалтингового продукту й певний рівень прибутку, по-третє, враховувати ринкову кон'юнктуру й ціни конкурентів, що є не менш важливим для ціноутворення в царині економічного консалтингу. *Оптимальне сполучення витратного, ринкового і ціннісного підходів до ціноутворення при вирішальній ролі останнього досягається, вважаємо, на підставі застосування пропонованої ціннісної моделі ціни консалтингової послуги* (див. рис. 4.10.).



Рис. 4.10. Ціннісна модель ціни консалтингової послуги

У пропонованій ціннісній моделі прибуток, що відповідає середній для даного виду консалтингу нормі прибутку (рентабельності), стано-

вить собою відсоток на вкладений капітал консалтингової фірми й компенсацію ризиків втрати інвестованих коштів. Його величина залежить від ринкової кон'юнктури й ринкової ціни, конкурентної структури ринку певного виду консалтингових послуг. Ціннісний складник ціни виступає платою консалтинговій фірмі за надання консалтингової послуги, цінність якої у сприйнятті клієнта вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті консалтингового ринку. Це додатковий прибуток від надання клієнтам цінніших послуг порівняно з послугами інших суб'єктів пропозиції на консалтинговому ринку.

Для фірм – лідерів консалтингового ринку, послугам яких властиві найвищі оцінки з боку клієнтів, ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту, або ренту знань¹ як додатковий прибуток, підґрунтя якого становить володіння ними найбільш якісними й продуктивними інтелектуальними ресурсами (їх монополізація), що забезпечують їм й їх послугам високий рівень репутації й інноваційності (див. рис. 4.11). З нашої точки зору, до лідерів економічного консалтингу можна віднести положення, висловлене Л. Федуловою щодо інтелектуальної ренти організацій інноваційного циклу: «...Використання висококваліфікованого персоналу й передових технологій є умовою одержання інтелектуальної ренти I, а переважне використання системи постійної перепідготовки висококваліфікованого персоналу – інтелектуальної ренти II» [94, с. 6].

Головним рентотворюючим чинником у сфері економічного консалтингу є репутація консалтингової фірми, яка створюється всіма елементами цінності консалтингових послуг, зокрема, їх інноваційністю. Як підкреслює С. Шиффман, без репутації ніхто не зможе одержати клієнтів. Починаючим консультантам він радить: «Ви не можете брати з людей гроші за репутацію, якої ще не існує. У перші місяці буде краще сконцентруватися на виконанні робіт щонайкраще й призначати за це реальну оплату. Якщо ви будете дотримуватися цього курсу, цілком можливо, що через 2 роки ви станете одержувати престижні завдання, які оплачуються по вищому розряду» [95, с. 32, 101]. Отже, *плату за репутацію треба визначити як головний складник плати за вигоди клієнта, так й інтелектуальної ренти консалтингу* (див. рис. 4.11.).

¹ Рента знань, які є невіддільними від організацій або особистостей, виникає як реалізація природної монополії (виключного права) на об'єкти інтелектуальної власності при виникненні нового знання, його втіленні в інноваціях [93, с. 31].

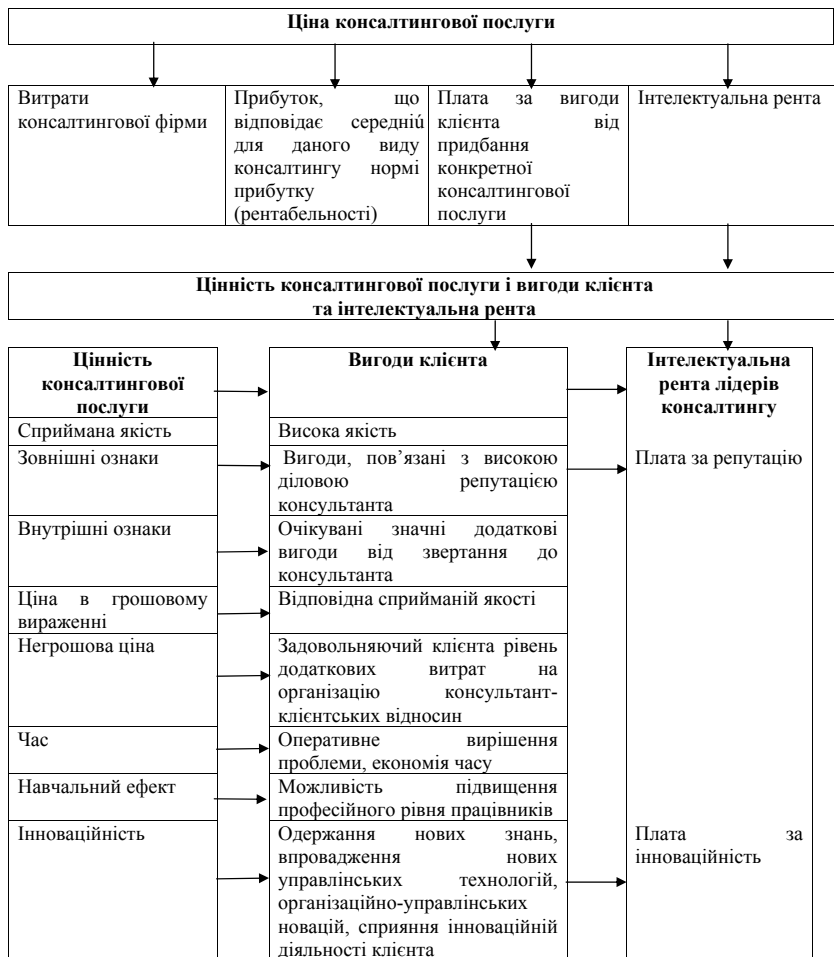


Рис. 4.11. Ціннісна модель ціни консалтингової послуги для фірм - лідерів консалтингу

Саме розходженнями в діловій репутації значною мірою зумовлено істотний розрив у рівнях цін на консалтингові послуги світових лідерів консалтингу і консультантів, які не мають їх рівня репутації. Так, за даними В. Альошнікової в 1995 р. ставки гонорарів російських консультантів були в 4 – 5 разів нижче зарубіжних, в 1998 р. – у 1,5 – 2 ра-

зи [96, с. 84]. На початку ХХІ ст. середньосвітовий рівень погодинних ставок професійної винагороди консультантів становив 100–500 дол., а середня ставка по 20 провідних російських консультаційних фірмах – 32 дол. на годину [97, с. 16]. В Україні розрив ще суттєвіший, оскільки український консалтинговий ринок поступається російському щодо рівня розвитку, обсягів і номенклатури трансакцій, величини платоспроможного попиту на консалтингові послуги.

Плата за вигоди клієнта й інтелектуальна рента (а) становлять собою різницю між сприйманою клієнтом цінністю консалтингової послуги (б) і сумою витрат і середнього прибутку консалтингової фірми (с), тобто $a = b - c$ (див. рис. 4.12).

Плата за вигоди клієнта й інтелектуальна рента (а)	=	Оцінка клієнтом цінності консалтингової послуги (б)	–	Витрати консалтингової фірми та середній прибуток (с)
---	---	--	---	--

Рис. 4.12. Плата за вигоди й інтелектуальна рента консалтингу

Завданням ціннісного ціноутворення на консалтингові послуги є забезпечення трансформації різниці між оцінкою клієнтом цінності консалтингової послуги і витратами й середнім прибутком консалтингової фірми на її додатковий прибуток. З точки зору В. Керімова, при ціннісному ціноутворенні маркетингологи і збутовики повинні переконати покупців у тому, що їм варто заплатити за цей товар вищу ціну, оскільки він їм є кориснішим, аніж вони самі спочатку думали [98, с. 178].

Величина додаткового прибутку у формі плати за вигоди й інтелектуальної ренти, його частка в ціні конкретної консалтингової послуги обмежуються рівнем попиту, платоспроможністю клієнтів, оскільки на консалтинговому ринку саме попиту належить визначальна роль стосовно пропозиції консалтингових послуг, її обсягу та структури. Тому дуже важливим у консалтингу є встановлення ціни, яка відповідала б оцінці клієнтом якості консалтингової послуги. «Здатність правильно встановлювати гонорар за яке-небудь завдання, – пише Ф. Кросман, – безсумнівно, є ключем до успіху. Яким би ви не були фахівцем у своїй галузі, у знаходженні ринку збуту для своїх знань за допомогою ідентифікації й виявлення можливих клієнтів, якою впливовою особистістю не здалися би під час ознайомлювальної зустрічі з клієнтом, яким асом не стали би у написанні пропозиції, неадекватний гонорар зведе все інше нанівець» [99, с. 61].

Не менш важливим завданням ціноутворення на консалтингові послуги є забезпечення компенсації умовно-постійних витрат консалтингу на оплату праці висококваліфікованих консультантів, які, як обґрунтовувалося раніше, у короткостроковому періоді є постійними інтелектуальними ресурсами консалтингу. Потреба збереження працівників інтелектуальної праці, які становлять конкурентну перевагу й ресурсну базу консалтингового бізнесу, дає підставу для визначення постійних витрат на оплату їх праці як важливого критерію ціноутворення на консалтингові послуги.

Таким чином, в економічному консалтингу верхньою межею ціни консалтингової послуги виступає оцінка клієнтом її цінності, а нижнім граничним значенням служить величина постійних витрат консалтингу, основну частину яких становлять умовно-постійні витрати на оплату праці висококваліфікованих консультантів. Можливості зниження ціни на ринку консалтингу, підкреслимо, обмежені. По-перше, відіграють свою роль високі умовно-постійні витрати консалтингу на залучення і збереження інтелектуальних трудових ресурсів. По-друге, цінові знижки можуть породити у клієнта сумніви щодо якості консалтингової послуги, знизити оцінку її цінності. *Це дає підставу для висновку про обмеженість і неефективність застосування в економічному консалтингу методів цінової конкуренції.*

Послуги консалтингових фірм і незалежних консультантів сплачуються за такими основними формами оплати (гонорару): погодинна (поденна), фіксована (у тому числі від вартості об'єкта консультування), залежно від результату консалтингу і комбінована. Їх характеристики присвячено значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері консалтингової діяльності [100, с. 78–87; 101, с. 11, 12, 16; 102, с. 59–65; 103, с. 105–115]. Проаналізувавши й узагальнивши практику консалтингу у встановленні форм оплати консалтингових послуг, можемо стверджувати наступне. Застосування погодинної (поденної) оплати може бути неприйнятним для клієнта у зв'язку з відсутністю в нього можливості контролювати реальні витрати часу на підготовку вирішення його проблеми. Внаслідок цього у клієнта, з одного боку, зростають витрати контролю діяльності консультанта, з другого – формується думка про можливості суттєвого завищення гонорару порівняно з реальною вартістю виконуваних робіт. Як зазначає В. Альошнікова, свою відмову від погодинної оплати замовники консультаційних послуг мотивують тим, що при такому підході гонорари консультантів зростають до астрономічних розмірів [104, с. 79]. Для

консультанта складності, пов'язані з використанням такої форми оплати, зумовлені труднощами визначення на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування реального періоду часу, протягом якого буде здійснюватися робота над консалтинговим проектом. Досить часто всебічна діагностика проблеми на контрактній стадії зумовлює необхідність внесення істотних змін у встановлений раніше строк виконання договору. Тому має рацію Ф. Кросман, указуючи, що погодинний або поденний гонорар може поширюватися лише на дуже короткострокове завдання – декілька днів, максимум тиждень [105, с. 63]. Погодинна (поденна) форма оплати ефективна, як правило, при наданні оперативних консалтингових послуг у формі консультування. У цьому випадку відбувається безпосередній контакт консультанта з клієнтом, що триває незначний період часу й забезпечує останньому можливість контролювати використання часу консультантом. У свою чергу, консультант, здійснюючи оперативне консультування, може досить точно визначити строк виконання робіт.

Зараз погодинна оплата широко застосовується в юридичному консалтингу. Вартість разових консультацій, підготовки правових роз'яснень і висновків визначається з урахуванням складності питання й кількості годин роботи консультанта. На українському ринку юридичних послуг їх вартість коливається в межах 25 – 250 дол. за годину роботи висококваліфікованого юриста. Наприклад, ціни послуг юристів київської фірми «Магістр & Партнери» перебувають у межах 50 – 200 дол. за годину, у компанії ANK – 50 дол. за годину, у міжнародній юридичній компанії «Соломон-Груп» орієнтовна вартість однієї години роботи юрисконсульта з надання послуг резидентам становить 150 – 250 грн. [106].

На думку Ф. Кросмана, у світі сучасної економіки професіонал, який бере менш 60 дол. за годину, вважається некомпетентним (це сприйняття клієнта). Гонорар консультанта повинен бути достатньо високим, щоб викликати більше довіри можливого клієнта [107, с. 62].

Застосування *фіксованої оплати консалтингових послуг* для клієнтів є більш прийнятним, особливо, як вважають В. Верба, Т. Решетняк, в умовах українського ринку, що розвивається [108, с. 62]. Однак для консультантів така форма оплати пов'язана з ризиком виникнення значних втрат, тому що їх фактичні витрати можуть перевищити ті розрахункові величини витрат коштів і часу, які послужили основою для визначення фіксованої ціни.

Критеріями при встановленні фіксованої ціни можуть служити різні характеристики об'єкта і предмета консалтингової послуги. При-

міром, на українському ринку юридичного консалтингу фірма «Interhelp Service» установлює фіксовані ціни на послуги по складанню договорів залежно від їх видів: внутрішній договір – 50 – 150 дол., зовнішній (ЗЕД) – 150 – 300 дол. [109]. Прикладом застосування фіксованої форми оплати є ціни українського ринку оцінюючого консалтингу, критеріями для визначення яких виступають площа й конструктивні особливості об'єкта оцінки (див. табл. 4.3). Застосування форми оплати залежно від вартості об'єкта консультування властиво для ціноутворення на послуги девелопмента. Так, девелоперські компанії, що діють в Україні, ціну на свої послуги визначають на рівні 5 – 20 % від вартості проекту [110].

Установлення *оплати консалтингових послуг залежно від результату* викликає, як правило, різкі заперечення у практиків консалтингу. Так, Ф. Кросман зауважує, що прийняття гонорару залежно від результатів непрофесіонально... Консультантові платять за певну пораду, а не за результат, бо він не є партнером клієнта і його час оплачується незалежно від того, виграє організація чи збанкрутує [111, с. 63].

Т а б л и ц я 4.3

Ціна послуг оцінювачів в Україні

Вид основних засобів	Вартість	Строк виконання робіт (днів)	Примітка
1	2	3	4
Нерухомість			
Будинки 300 – 500 кв. м.	1,5-2 грн. /кв. м.	2–7	Вартість залежить від розташування, обробки, інших чинників. На будинки до 300 кв. м. фіксована вартість послуг – 400 грн.
Будинки 500 – 1500 кв. м.	0,9-1,4 грн. / кв. м.		
Будинки 1500 – 5000 кв. м.	0,6-0,9 грн. / кв. м.		
Будинки 5000 – 10000 кв. м.	0,3-0.5 грн. / кв. м.		
Житлові приміщення (квартири, коледжі)	300-1000 грн.	2–5	Вартість залежить від конструктивних особливостей

1	2	3	4
Транспортні засоби			
Легковий транспорт	200 грн.	2–3	При оцінці понад 10 одиниць ціна договірна
Вантажний транспорт, автобуси	400 грн.		
Сільськогосподарська, будівельна й спеціальна техніка, комбайни	400–500 грн.		
Машини й обладнання			
Серійні верстати	150 грн.	2–5	При оцінці понад 10 одиниць ціна договірна
Верстати, виготовлені за спецзамовленням	400 грн.		
Технологічна лінія	Договірна		
Двигуни	400 грн.		
Меблі, оргтехніка, інше устаткування	45–50 грн.		При оцінці понад 10 одиниць ціна договірна
Морські й повітряні судна			
Морські й річкові судна, повітряні судна	Договірна	3–7	

Джерело: [112]

О. Березний підкреслює, що в більшості випадків визначити безпосередній внесок консультантів у досягнення того чи іншого результату господарської діяльності підприємства не вбачається можливим: «І вже зовсім незрозумілим стає зв'язок професійної винагороди й досягнутих господарських результатів, якщо клієнт з незалежних від консультанта причин вирішив не впроваджувати його рекомендації» [113, с. 12].

З нашої точки зору, труднощі у використанні зазначеної форми оплати консалтингових послуг обумовлені сумісно-розділеною природою консалтингового продукту й результату, залежністю ефективності консультування від компетентності клієнта, ступеня його участі в консалтинговому процесі, його здатності, бажання й готовності сприймати і впроваджувати у господарську практику рекомендації консультанта. Ось чому, на практиці досить складно визначити реальну частку консультанта. До того ж, оскільки при укладенні контракту

реальний результат консалтингу, що може, буде отриманий на стадії впровадження консалтингових ресурсів, складно передбачити й виміряти майже неможливо, визначення оплати послуг залежно від результату базується на оцінці потенційних вигод клієнта. При цьому, в консультанта і клієнта виникають ризики, пов'язані із втратами від недооцінки або переоцінки при укладенні договору реального результату консалтингового обслуговування. Крім того, розглянуті раніше консалтингові парадокси пов'язані з тим, що клієнт може не впроваджувати рекомендацій або робить це за власним розумінням, іноді частково, перекручено, без точного дотримання порад консультанта, що позбавляє оплату відповідно до результату консалтингу реальної розрахункової бази. Тому застосування розглядуваної форми оплати є доцільним тільки в тих випадках, коли одержання очікуваних результатів консалтингового обслуговування не викликає сумніву, а їх величину можливо досить точно передбачити й розрахувати ще на передконтрактній стадії консультант-клієнтських відносин. По-перше, це, як правило, послуги фінансового консалтингу зі сприяння залученню, наприклад, кредитних ресурсів, коли оплата консультанта може бути встановлена у формі відсотка від величини отриманого клієнтом кредиту. Так, на думку В. Верби й Т. Решетняка, форма оплати залежно від результату застосовується при виконанні консультантом завдань, пов'язаних з одержанням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги, а також при досягненні економії фінансових коштів [114, с. 64]. По-друге, ця форма оплати використовується в юридичному консалтингу, де ціна юридичної послуги може встановлюватися залежно від суми позову. Так, представництво інтересів у господарських судах згідно з прайс-листом київської юридичної фірми «Юкон» по справах майнового характеру становить 20 % при позові від 20 тис. грн. і зменшується до 10 %, якщо сума позову наближається до мільйона гривень. При цьому ціна знижується, якщо юрист обіцяє виграти справу, але не зобов'язується домогтися виконання зобов'язань за позовом [115].

У цілому ж така форма оплати консалтингових послуг не знайшла широкого застосування в практиці консалтингу. За даними О. Березного, навіть у фірми «Бейн», своєрідного родоначальника результативного консалтингу, частка гонорарів, пов'язаних за умовами контрактів з досягненням тих чи інших конкретних результатів, у другій половині 90-х років не перевищувала 5 % річного обсягу сукупної професійної винагороди [116, с. 12]. На думку Ф. Кросмана, понад 95 % неза-

лежних консультантів не можуть кількісно оцінити свою роботу так, щоб гонорар був життєздатним стосовно результатів [117, с. 69].

На сьогодні новою формою оплати консалтингових послуг є передавання клієнтом консалтинговій фірмі певної кількості акцій його підприємств, що, з одного боку, сприяє збільшенню заінтересованості консультантів в ефективному розвитку його бізнесу, а з другого – певним чином знижує ризики консалтингової фірми, пов'язані з низькою платоспроможністю клієнта. Застосування такої форми оплати доцільно в антикризовому консалтингу, спрямованому на поновлення платоспроможності клієнта, при наданні консалтингових послуг, пов'язаних з реєстрацією й реорганізацією підприємств. У подібних випадках консалтингова фірма орієнтується не на дійсну, а на майбутню платоспроможність клієнта. Однак багатьма практиками консалтингу участь консалтингових фірм у капіталі клієнта розглядається як порушення базового професійного принципу консультантів – їх незалежності, а, значить, і об'єктивності [118, с. 13].

Основними способами подолання негативних засад різних форм оплати консалтингових послуг є, по-перше, використання *комбінованої оплати*, що включає елементи всіх основних форм – погодинної (поденної), фіксованої (у тому числі від вартості об'єкта консультування) й від результату. Наприклад, при проектному консультуванні оплата встановлюється на основі сполучення фіксованої оплати з елементами оплати від тих складників загального результату, які можна виміряти кількісно. Погодинна форма оплати застосовується при оплаті таких видів діяльності консультантів, здійснюваних при проектному консультуванні, як навчання персоналу клієнта, надання додаткових консультацій щодо проекту. По-друге, зниженню ризиків консультантів і клієнтів сприяє здійснення авансових платежів, використання системи розрахунків відповідно до етапів виконання контракту.

Розрахункову базу всіх форм оплати консалтингових послуг (а не тільки погодинної чи поденної) повинна становити ціна консультаційної години – PCH (Price Consulting Hour), що при використанні ціннісної моделі ціни визначається формулою

$$PCH = \frac{FC}{WH} + \frac{VC + P + B + IR}{CH}, \text{ де} \quad (4.3.)$$

PCH (Price Consulting Hour) – ціна консультаційної години;
FC (Fixed Costs) – постійні витрати за певний період часу (місяць);
VC (Variable Costs) – перемінні витрати виконання контракту;
P (Profit) – прибуток за контрактом;

B (Benefit) – вигоди клієнта;

IR (Intellectual Rent) – інтелектуальна рента;

WH (Work Hour) – кількість робочих годин за певний період часу (місяць);

CH (Contract Hour) – кількість робочих годин, необхідних для виконання контракту.

Розрахунок кількості робочих годин за певний період часу (*WH*) має базуватися на середньомісячній кількості робочих годин за рік, що дозволить урахувати можливі сезонні коливання ділової активності. При визначенні кількості робочих годин, необхідних для виконання контракту (*CH*) варто враховувати ризики, пов'язані з можливим збільшенням часу консультування внаслідок виявлення у процесі консалтингового обслуговування додаткових проблем, що вимагають вирішення, опортуністичної поведінки клієнта та ін.

Ціна консультаційної години (*PCH*) виступає базою розрахунку ціни консалтингової послуги незалежно від обраної форми її оплати:

1) фіксована ціна (*Price Fixed – PF*):

$$PF = PCH \cdot CH \quad (4.4.)$$

2) ціна як відсоток від вартості об'єкта консультування (*Price Object – PO*):

$$PO = \frac{PCH \cdot CH}{CCO} \cdot 100\%, \text{ де} \quad (4.5.)$$

CCO (Cost Consulting Object) – вартість об'єкта консультування;

3) ціна як відсоток від кінцевого результату консалтингу (*Price Result – PR*):

$$PR = \frac{PCH \cdot CH}{FCR} \cdot 100\%, \text{ де} \quad (4.6.)$$

FCR (Final Consulting Result) – кінцевий результат консалтингу у грошовому визначенні.

Ціна консультаційної години (PCH) становить основу розрахунку всіх форм оплати консалтингових послуг. Звичайно, остаточна сума фіксованої оплати або величина відсотка від вартості об'єкта чи від

результату консалтингу, як і погодинної оплати, залежатиме не тільки від РСН, але й від кон'юнктури й цін консалтингового ринку, цін конкурентів, платоспроможності клієнта, заінтересованості в ньому консультанта тощо.

Ціна консалтингової послуги – це гонорар консультанта або консалтингової фірми. Сума гонорарів за консалтингове обслуговування, отриманих за певний період часу, – це сукупний гонорар (валовий дохід), який згідно із ціннісною моделлю ціни консалтингової послуги може мати наступні складники (див. рис. 4.13):

		Економічний прибуток		
Зовнішні витрати, насамперед умовно-постійні витрати на оплату консультантів	Внутрішні витрати з урахуванням нормального прибутку	Плата за ризик та ефективну адаптацію	Плата за вигоди клієнта	Інтелектуальна рента
		Бухгалтерський прибуток		

Рис. 4.13. Структура сукупного гонорару консалтингової фірми

Економічний прибуток консалтингу, поряд із платою за ризик та ефективну адаптацію до ринкової невизначеності може включати як складові елементи плати за вигоди клієнта від консультування й інтелектуальну ренту, основу одержання яких становлять висока репутація консультантів та інноваційність консалтингових послуг. Причому якщо для більшості видів економічної активності одержання додаткового доходу у формі економічного прибутку має тимчасовий характер, оскільки конкуренція сприяє поширенню науково-технічних та управлінських нововведень, то у сфері економічного консалтингу одержання плати за вигоди клієнта й інтелектуальної ренти може бути для окремих консалтингових фірм постійною формою доходу, внаслідок монополізації ними трудновідновлювальних інтелектуальних трудових ресурсів, що є головними для ефективної консалтингової діяльності.

Отже, як продуцент і постачальник консалтингових ресурсів *консалтингова фірма* становить собою інтелектуальну організацію, головне завдання якої – оптимальне поєднання професійного й підприємницького векторів економічного консалтингу. Найбільш ефективна форма організації консалтингового процесу в рамках фірми – це створення *системи мереж* – (а) внутрішніх, центральною ланкою яких виступають робочі (проектні) команди консультантів, і (б) зовнішніх,

складниками яких є клієнтські, ресурсні, партнерські й соціальні мережі.

У короткостроковому періоді *інтелектуальні трудові ресурси і об'єкти інтелектуальної власності*, що виступають нематеріальними активами консалтингової фірми, є її постійними ресурсами й визначають межу її виробничих можливостей.

Основними структурними елементами інтелектуального капіталу консалтингової фірми є: а) фірмово-специфічний людський капітал, б) структурний, що включає організаційний і мережний капітали, в) капітал інновацій, що забезпечує ефективну інноваційну діяльність консультантів і реалізацію функцій консалтингових ресурсів в національних інноваційних системах.

Оскільки підґрунтя консалтингового бізнесу та його зростання становлять інтелектуальні ресурси, віддача від масштабу трансформується в *інтелектуальний ефект масштабу*, досягнення якого забезпечується управлінням:

- *інтелектуальними трудовими ресурсами*, що включає забезпечення консалтингової фірми необхідними їй інтелектуальними трудовими ресурсами, підвищення рівня професіоналізму працівників знань, створення належних організаційних, економічних і психологічних умов для ефективної реалізації творчого потенціалу консалтингу, мотивацію консультантів;

- *інтелектуальним капіталом*, головним об'єктом якого є інвестування в інтелектуальні ресурси, що становить фундамент для створення, накопичення і зростання його вартості;

- *знаннями*, їх одержанням, трансформацією, внутрішньофірмовим передаванням, використанням і зберіганням.

Завданням управління знаннями є ефективна реалізація консалтинговою фірмою *функції сховища знань* як фундаментальної ресурсної основи продукування консалтингових продуктів, надання консалтингових послуг.

Оплата праці консультантів виконує такі специфічні функції, як (а) *закріплююча*, спрямована на збереження глибоко спеціалізованих інтелектуальних трудових ресурсів й (б) *капіталоутворююча*, реалізація якої сприяє накопиченню фірмово-специфічного людського капіталу консалтингу. Витрати консалтингової фірми на оплату праці консультантів містять елементи як постійних, так і перемінних витрат. Постійна частина цих витрат – це плата за використання в консалтинговому бізнесі фірмово-специфічного людського капіталу працівників знань.

Оптимальне сполучення витратного, ринкового й ціннісного підходів до ціноутворення при вирішальній ролі останнього досягається на підставі застосування *ціннісної моделі ціни консалтингової послуги*, складником якої є плата за вигоди клієнта від використання послуги, цінність якої вища, ніж у конкурентів. Для фірм – лідерів консалтингового ринку ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту як додатковий прибуток, фундамент якого становить володіння ними найбільш якісними і продуктивними інтелектуальними ресурсами, що забезпечує їм та їх послугам найвищий рівень репутації й інноваційності.

Завершальним етапом нашого дослідження є обґрунтування особливостей продукування й використання консалтингових ресурсів в умовах формування національної інноваційної системи в Україні.

Розділ V

ОСОБЛИВОСТІ Й ПРОТИРІЧЧЯ ВИКОРИСТАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ РЕСУРСІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

У даний час національній інноваційній системі, що формується в Україні, притаманний низький рівень реалізації інноваційного потенціалу економічного консалтингу, який, будучи важливим складником усіх функціональних блоків НІС, забезпечує інноваторів консалтинговими ресурсами, що виконують у системному інноваційному процесі трансформаційну, інтеграційну, стимулюючу, інституційну й ідеологічну функції. На нашу думку, на сьогодні обмеженість використання в НІС консалтингових ресурсів обумовлено особливостями й протиріччями як її становлення, так і функціонування консалтингового сектору вітчизняної економіки, національного ринку консалтингових послуг.

В Україні необхідність і можливість ефективної консалтингової діяльності у сфері економіки і управління безпосередньо пов'язано із трансформаційними соціально-економічними процесами глобального характеру – становленням економіки знань, формуванням засад інноваційного економічного розвитку і локального – формуванням ринкової економічної системи. З одного боку, зазначені глобальні й локальні трансформаційні процеси тісно взаємопов'язані і взаємозалежні, оскільки без ринкової трансформації неможливо задіяти якісно нові чинники економічного зростання, властиві інформаційній економіці. З другого – забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності

й ефективності національної економіки в умовах економічної глобалізації, інформатизації суспільства, переходу до інноваційного типу економічного розвитку ґрунтується, насамперед, на інтелектуальних ресурсах, одним із видів яких є ресурси консалтингові.

Реалізація інноваційного потенціалу консалтингу значною мірою залежить від попиту на консалтингові послуги з боку учасників інноваційного процесу, рівень і структура якого визначаються сучасним станом національної інноваційної системи, інноваційною активністю й інновативністю господарюючих суб'єктів, їх інноваційною культурою. Тому формування в Україні НІС і її ефективне функціонування – це необхідні умови як розвитку підприємницької діяльності у сфері економічного консалтингу, так і реалізації функцій консалтингових ресурсів інноваційного розвитку економіки.

Національні особливості інноваційних систем різних країн обумовлені безліччю чинників, починаючи з місцерозташування й території країни, наявності матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів і завершуючи співвідношенням і роллю державного й приватного секторів в інноваційному процесі, особливостями державної інноваційної політики.

У сучасній науковій літературі, присвяченій проблемам інноваційного економічного розвитку, наводяться різні класифікації інноваційних систем на підставі обраних науковцями критеріїв обґрунтування їх національних особливостей і внутрішніх елементів. Г. А. Карайченцева на базі дослідження інституціональної специфіки інноваційних систем різних держав називає 4 типи сучасних НІС: а) ринкова (США й Велика Британія), б) мезокорпоративістська (Японія), в) соціал-демократична (скандинавські країни), г) інтеграційно-європейська (Німеччина, Франція, Італія). «Історія кожної країни, – підкреслює вона, – зумовлює особливості системи інститутів, що визначають технологічну динаміку. Не існує оптимальної конфігурації цих інститутів – кожна соціальна інноваційна система особливим чином втілює в собі історичну спадщину конкретних країн. Тому частіше можливо спостерігати взаємодоповнення окремих систем, аніж конвергенцію в єдину систему, хоча кожна зі згаданих систем має різну здатність реагувати на швидкі технологічні зміни» [1, с. 90].

А. Нікіфоров, спираючись на такі критерії класифікації національних інноваційних систем, як (а) кількість, розмір і ступінь централізації суб'єктів інноваційного процесу, (б) обсяг і структура інтелектуальних, фінансових і матеріальних ресурсів, (в) результати інноваційної

діяльності – кількість патентів, нових продуктів, технологій, наукових публікацій і (г) роль військово-промислового комплексу в інноваційному процесі, виокремлює:

- надвелику й широкодиверсифіковану НІС США;
- НІС європейських країн, що володіють ядерною зброєю і є виробниками зброї (Франція, Велика Британія);
- НІС європейських країн, які не є ядерними і займають незначну частку у світовому виробництві зброї (Німеччина);
- широко диверсифіковані НІС без'ядерних країн азіатського регіону (Японія);
- НІС Росії – ядерної країни, що вважається крупним виробником зброї й перебуває в стані ринкової трансформації економіки [2, с. 36].

Національна інноваційна система України формується в умовах ринкової економічної трансформації, що, з одного боку, зумовлює її відмінності від національних інноваційних систем країн з розвинутою ринковою економікою, а з другого – наближує її за низкою істотних характеристик до НІС Росії. У цьому аспекті має рацію А. Нікіфоров, який стверджує, що сучасний стан НІС України залишається схожим на НІС Росії. Це він пояснює багатьма чинниками, в тому числі тим, що інноваційні сфери обох країн у минулому були частинами інноваційної сфери СРСР, а, значить, одержали в спадщину схожу в інституціональному аспекті структуру економіки. Як слідство – їх НІС зазнали тривалої й глибокої кризи, що виявилася в скороченні державного фінансування, зниженні попиту промисловості на інноваційний продукт і відтік кадрів з інноваційної сфери [3, с. 39].

У сучасний період стан НІС України характеризується тим, що, з одного боку, зруйновано механізм здійснення неринкової моделі інноваційного процесу, характерної для командно-адміністративної системи СРСР, а з другого – ще не створено необхідних економічних та інституціональних умов для ринкової інноваційної діяльності, приміром, ринки інновацій, інформації, об'єктів інтелектуальної власності, консалтингових послуг перебувають на етапі свого становлення. Але, ми не можемо погодитися з думкою деяких економістів, що формування національних інноваційних систем країн з трансформаційною економікою відбувається як процес руйнування НІС планової економіки та її відновлення на ринкових засадах [4, с. 83]. Вважаємо, національні інноваційні системи, по-перше, базуються на нелінійних моделях інноваційного процесу, головні характеристики яких склалися тільки в останній третині ХХ ст. У ті часи інноваційній діяльності

в Україні не були притаманні єдність та взаємодія всіх учасників інноваційного процесу на національному рівні. По-друге, цілісна інноваційна система національного рівня формується в умовах ринкової економіки на етапі її постіндустріальної трансформації. Як підкреслюють автори монографії «Економіка знань і інновацій: перспективи Росії», «підхід до інноваційної системи як до цілісного національного (а багато чому й інтернаціонального) інституту став складатися лише з наростанням постіндустріальних тенденцій, коли інноваційний складник виробничого процесу перетворився на обов'язковий і постійно діючий чинник розвитку економіки» [5, с. 258]. Отже, сьогодні в Україні не відновлюється, а саме формується національна інноваційна система, що забезпечує інноваційний розвиток економіки в умовах становлення економіки знань.

На сучасному етапі НІС України властиве успадковане від командно-адміністративної системи й не переборене ще й дотепер відокремлення, а саме:

- науки від виробництва й ринку;
- фундаментальної науки від інноваційної сфери й ринкового інноваційного процесу;
- вищої школи від інноваційної діяльності;
- підприємств виробничої царини від науково-технічної діяльності й інноваційної сфери.

Підприємницький сектор економіки України відокремлений від НДДКР, а державні наукові організації й вузівська наука практично не розвивають ринкових форм взаємозв'язків з інноваційно активними фірмами, що діють у виробничій царині, не є діяльними суб'єктами ринку інновацій. Брак тісних взаємозв'язків і взаємодії між елементами й функціональними блоками НІС обмежує можливості ефективної інноваційної діяльності, гальмує перехід до інноваційного типу розвитку економіки України. Як справедливо вказує Л. Гохберг, ефективність інноваційного розвитку економіки залежить не тільки від того, наскільки ефективна діяльність самостійних економічних агентів (фірм, наукових організацій, вузів та ін.) окремо, але й від того, як вони взаємодіють між собою як елементи колективної системи створення й використання знань, а також із суспільними інститутами (такими, як цінності, норми, право) [6, с. 29].

У цілому ж, інтеграція наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки України ще не досягла рівня, який забезпечував би системний інноваційний процес ринкового типу. Взаємодія організацій, що

становлять функціональні блоки НІС, не набула ще стійкого, комплексного, збалансованого й цілеспрямованого характеру, що є слідством як недостатнього розвитку інфраструктури інноваційної діяльності, головної функція якої в інноваційному процесі полягає в інтеграції на підставі ринкових відносин науки й виробництва, так і відсутності послідовної, науково-обґрунтованої державної інноваційної політики, спрямованої на створення необхідних умов для становлення й розвитку національної інноваційної системи. На сьогодні в Україні не існує на державному рівні комплексного підходу до формування НІС.

Суттєвою негативною характеристикою сучасного етапу формування НІС є низький рівень фінансування інновацій з боку як держави, так і недержавних організацій і підприємств. У 2002 р. Рада Європи визначила першочерговим завданням послідовне збільшення частки витрат на НДДКР у країнах ЄС до 3 % ВВП в 2010 р., передусім за рахунок зростання асигнувань приватного сектору. В Україні витрати на наукові й науково-технічні роботи по всіх джерелах фінансування, включаючи державний бюджет, становили у ВВП у 2000 р. – 1,2 %, 2001 р. – 1,19 %, 2002 р. – 1,18 %, що приблизно вдвічі менше середнього значення цього показника по країнах ОЕСР і значно нижче середнього рівня по країнах ЄС – 1,93 %. Витрати державного бюджету України на розглянуті потреби в 2000, 2001, 2002 р. у ВВП становили відповідно 0,38 %, 0,36 %, 0,34 %, що майже вдвічі нижче середнього показника по країнах ЄС (0,73 %) [7, с. 77]. (Див. табл. 5.1, 5.2.)

Таблиця 5.1

**Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності
в промисловості (у фактичних цінах)**

	2003		2004		2005		2006	
	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього	3059,8	100,0	4534,6	100,0	5751,6	100,0	6160,0	100,0
У тому числі за рахунок держбюджету	93,0	3,0	63,4	1,4	28,1	0,5	114,4	1,9
місцевих бюджетів	3,1	0,1	1,6	0,0	14,9	0,3	14,0	0,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власних коштів	2148,4	70,3	3501,5	77,3	5945,4	87,7	5211,4	84,9
коштів інвесторів вітчизняних	112,0	3,7	10,6	0,2	79,6	1,4	26,3	0,4
іноземних держав	130,0	4,2	112,4	2,5	157,9	2,7	176,2	2,9
інших джерел	573,3	18,7	845,1	18,6	425,7	7,4	617,7	10,0

Джерело: [8, с.318]

Згідно з даними таблиці 5.1 у загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності в промисловості частка власних коштів зростає з 70,3 % у 2003 р. до 84,9 % у 2006 р., а коштів держбюджету зменшилася за цей період з 3 % до 1,9 %.

Т а б л и ц я 5.2

Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості
(у фактичних цінах)

	2003		2004		2005		2006	
	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу	Млн грн.	Відсотків до загального обсягу
Всього	3059,8	100,0	4534,6	100,0	5751,6	100,0	6160,0	100,0
У тому числі за напрямками дослідження і розробки	312,4	10,2	445,3	9,8	612,3	10,6	992,9	16,2
Придбання нових технологій	95,9	3,1	143,5	3,2	243,4	4,2	159,5	2,6
придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій	1873,7	61,2	2717,5	59,9	3149,6	54,8	3489,2	56,6
маркетинг, реклама	169,0	5,5	297,5	6,6	376,7	6,5	359,9	5,8
Інші	608,8	20,0	930,8	20,5	1369,6	23,9	1158,5	18,8

Джерело: [9, с.318]

Як видно з таблиці 5.2. темпи щорічного приросту інноваційних витрат в промисловості знижуються: 2004 р. – 48,1 %, 2005 – 26,8 %, 2006 – 7 %, витрати на придбання нових технологій у 2006 р. складала тільки 65,5 % обсягу цих витрат у 2005 р. Українськими залишаються фінансові витрати на одного працюючого в науковій сфері України – 12 тис. грн. за рік, тоді як у США – 195 тис. дол., у Японії – 142 тис. дол., у Франції – 174 тис. дол., у Росії – понад 10 тис. дол. [10, с. 77, 78]. Причому українській інноваційній системі характерні не тільки нестача, а й нерациональне використання обмежених фінансових ресурсів, відсутність державної стратегії в царині фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Так, зараз державне фінансування спрямовано переважно на підтримку окремих підприємств та інноваційних проектів, хоча головним завданням держави в інноваційній сфері має бути забезпечення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку національної економіки, створення в країні ефективного інституціонального середовища інноваційної діяльності.

Діяльність наукових організацій, що становлять функціональний блок НІС України, не набула ще належного рівня орієнтації на ринковий інноваційний процес на базі не тільки науково-технічних, а й комерційних зв'язків з організаціями інноваційної й виробничої сфер економіки. Інституціональна структура української науки, успадкована від командно-адміністративної системи, не сприяє підвищенню її інновативності, накопиченню й реалізації інноваційного потенціалу наукових організацій.

У НІС України зараз ще недостатньо задіяно потенціал спеціалізованих інноваційних організацій, насамперед технопарків. Багато в чому це пояснюється тим, що спеціальний режим інноваційної діяльності даних структур було ліквідовано у зв'язку з припиненням у 2005 році чинності Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»¹ [11], відповідно до якого за 3 роки (1999–2002 р.) було створено 8 технопарків. Перші 3 – в 1999 році на базі Інституту фізики напівпровідників – «Напівпровідникові технології й матеріали, оптоелектроніка й сенсорна техніка» (м. Київ), Інституту електрозварювання ім. Є. О. Патона (м. Київ), Інституту монокристалів НАН України (м. Харків). У 2001 р. до них приєдналися технопарк «Вуглемаш» (м. Донецьк). У 2002 р. було створено ще 4 технопарки, розташованих у м. Київ – «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Інтелектуальні інформаційні технології», «Укрінфортех». З 8-ми технопарків реально працювали тільки 4.

¹ Дію зазначеного закону в новій редакції відновлено з 1 лютого 2006 р.

Так, за підсумками 2003 р. в загальному випуску інноваційної продукції 64 % становив внесок технопарку «Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона», 34 % – технопарку «Інститут монокристалів», близько 1 % – решта [12, с. 13]. За 5 років діяльності (1999–2004 рр.) технопарк «Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона» одержав податкових пільг на суму 143 млн грн., а перерахував у державний бюджет –179 млн грн.; тільки за 2004 р. податкові пільги технопарку склали 61 млн грн., а відрахування в бюджет – 84 млн. грн.[13].

Зараз в Україні крім названих вище 8-ми існують «Агротехнопарк» (м. Київ), «Еко-Україна» (м. Донецьк), «Наукові й навчальні прилади» (м. Суми), «Текстиль» (м. Херсон), «Ресурси Донбасу» (м. Донецьк), «Український мікробіологічний центр синтезу й новітніх технологій» (УМБІ-ЦЕНТР, м. Одеса), «Яворів» (Львівська обл.), «Машинобудівні технології» (м. Дніпропетровськ). Для порівняння: у Китаї діє 53 національних технопарків, 50 парків – у провінціях й 30 парків – при університетах [14]. За даними Н. Л. Фролової, тільки у 2-х найкрупніших наукових парках США – Стенфордському і «Парку-трикутника» у фірмах, що в них розташовані, зайнято понад 60 тис. працівників. У наукових парках Франції ще наприкінці ХХ ст. нараховувалося 7160 фірм із загальною зайнятістю 145 тис. осіб [15, с.13]. Але не тільки кількісно, а насамперед якісно українські технопарки не відповідають їх призначенню в національних інноваційних системах. Це стосується забезпечення системного інноваційного процесу, сприяння створенню й функціонуванню новаторських фірм. З точки зору В. Соловйова, у дійсності ці технопарки мало відповідають тим основним, навіть усередненим вимогам, що пред'являються до них і мають місце у світовій практиці. Сьогодні повинно йтися про створення мережних інноваційних структур, що працюють на підставі сучасних інформаційних технологій [16, с. 21].

Інші види спеціалізованих інноваційних організацій – це інноваційні бізнес-інкубатори, інноваційні центри (приміром, Донецький інноваційний центр, Інноваційний центр «MAGIC Solutions» – м. Харків, Центр розвитку інновацій. – м. Київ, Міжнародний центр високих технологій – м. Київ), метою яких є стартова допомога малому інноваційному бізнесу, вченим, винахідникам і які перебувають у стадії свого становлення, не в змозі ще виступити ефективними чинниками зростання інноваційної активності.

Ефективність діяльності цих спеціалізованих інноваційних організацій залежить, перш за все, від підтримки держави і крупних під-

приємств. Інкубатори в США, інноваційні центри у Великій Британії й Західній Європі створюються й фінансуються університетами, корпораціями, органами державної влади й місцевого самоврядування. Залежно від переважного джерела фінансування вони можуть бути державними і приватними. В Україні, як пишуть О. Жилінська й Д. Чеберкус, діяльність бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, а також перелік послуг, які повинні ними надаватися, законодавчо не визначено, що зумовлює неможливість класифікації таких організацій, а, значить, і здійснення комплексу заходів державної підтримки їх розвитку [17, с. 64].

Незважаючи на те, що в Україні створено технопарки, бізнес-інкубатори та інші спеціалізовані інноваційні організації, вважаємо, що *інфраструктура інноваційної діяльності як комплекс інфраструктур науки, інноваційної сфери, виробництва й ринку ще не сформувалася*. Треба погодитися з думкою О. Рожен, що технопарки виступають одним з важливих, але недостатніх інструментів для створення інноваційного клімату в країні. Потрібно створити широкую й розгалужену інноваційну інфраструктуру [18, с. 13]. З одного боку, ці інфраструктури значною мірою відокремлені одна від одної внаслідок нерозвиненості взаємозв'язків наукової, інноваційної й виробничої сфер економіки України, а з другого – діяльність організацій, що становлять зазначені інфраструктури належною мірою не відповідає вимогам сучасного інноваційного процесу й міжнародних стандартів інноваційної діяльності. Крім того, окремі елементи інноваційної інфраструктури (в широкому розумінні) ще не створено або вони перебувають у стадії свого становлення. Приміром, як підкреслює А. А. Чухно, в Україні фактично немає патентного відомства, яке регулювало б відносини інтелектуальної власності, що має визначальну вагомість в інформаційній економіці [19, с. 17].

Центральний блок НІС України, як блок інноваційних й інноваційно активних підприємств виробничої сфери, не забезпечує адекватного вимогам сучасного етапу переходу до інноваційного типу розвитку економіки, рівня реалізації свого функціонального призначення – здійснення нововведень, їх рутинізації, дифузії, виробництва інноваційної продукції. По-перше, вкрай недостатнім є рівень інноваційної активності підприємств виробничої сфери, про що свідчать дані таблиці 5.3. У 2005 р. в промисловості України всього лише 11,9 % підприємств займалися інноваційною діяльністю, у 2006 р. – 11,2 % [20, с. 317], у той час як рівень інноваційної активності у цій царині у країнах ЄС в середньому становить 51 % [21, с. 33].

Таблиця 5.3

Інноваційна активність підприємств у Україні в 2000–2006 рр.

Показники	Роки						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Кількість інноваційно активних промислових підприємств	1705	1697	1808	1496	1359	1193	1118
Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	18,0	16,5	18,0	15,1	13,7	11,9	11,2
Кількість промислових підприємств, які впроваджували інновації	1491	1503	1506	1238	958	810	999
Частка підприємств, що впроваджували інновації у загальній кількості промислових підприємств, %	14,8	14,3	14,6	12,7	9,7	8,0	10,0
Освоєно нових видів продукції (інноваційної продукції), найменувань	15323	19484	22847	7416	3978	3152	2408
З них нових видів техніки	631	610	520	710	769	657	786
Кількість впроваджених нових прогресивних технологічних процесів	1403	1421	1142	1482	1727	1808	1145

Джерело: [22, с. 38; 23, с. 317–319; 24, с. 202]

По-друге, інноваційна діяльність вітчизняних підприємств спрямована переважно на технологічну дифузію – пасивний технологічний розвиток, коли впроваджуються технології й нововведення, розроблені в інших країнах [25, с. 20].

У цілому, дані таблиці 5.3. свідчать про значне зниження інноваційної активності підприємств України за період 2000–2006 рр. Порівняно з 2000 р. у 2006 р. кількість інноваційно активних промислових підприємств скоротилася на 34,5 %, промислових підприємств, що впроваджували інновації, – на 33 %.

Розвиток виробничої сфери ще не має стратегічної інноваційної спрямованості, що зумовлено нестачею інвестиційних ресурсів, нерозвиненістю інфраструктури інноваційної діяльності, складними проблемами відтворення виробничого потенціалу в умовах високого рівня зношування основних фондів, низькою інноваційною культурою на підприємствах.

Українській інноваційній системі, що тільки формується, притаманні *незавершеність і певна фрагментарність інституціонально-*

ідеологічних засад інноваційної діяльності. У першу чергу, ця характеристика НІС стосується державно-правового регулювання, як інноваційної діяльності, так і процесів становлення й розвитку національної інноваційної системи. Сьогодні правовий фундамент інноваційної діяльності в Україні складають численні закони, укази, постанови. Серед них – Концепція науково-технічного й інноваційного розвитку України, затверджена постановою Верховної Ради України № 916-XI від 13 липня 1999 р., Закони України «Про наукову й науково-технічну діяльність» від 1 грудня 1998 р., «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р.¹, «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 р. та ін.

Однак суттєва невизначеність правового поля інноваційної діяльності залишається, оскільки ще не створено дієвого правового механізму комплексної, взаємозалежної реалізації актів державного нормативно-правового регулювання інноваційного економічного розвитку. Поки ще бракує системного походу до державно-правового регулювання інноваційної діяльності, що створює інституціональну нестабільність в інноваційній сфері. Але ж, правильно, вважаємо, відзначає А. Никіфоров, саме з метою забезпечення інноваційної активності в державному і приватному секторах економіки формуються й функціонують механізми державного регулювання інноваційної діяльності, які спираються на національні стратегії й системи пріоритетів, ураховують особливості інноваційної сфери [26, с. 37].

Розвиток міжфірмового й корпоративного управління інноваційним процесом в Україні має ґрунтуватися на освоєнні досягнень у цій сфері корпорацій країн з розвиненою ринковою економікою, оскільки останні мають великий досвід ефективного управління інноваційною діяльністю, і їх адаптації до національних умов.

Інноваційна культура в Україні тільки формується. З одного боку, цінності, стимули, мотиви інноваційної діяльності, успадковані від командно-адміністративної системи, продовжують впливати на економічну поведінку й інноваційне мислення господарюючих суб'єктів, що суттєво перешкоджає ефективному здійсненню ринкового інноваційного процесу. З другого – освоєння цінностей інноваційної культури інших країн, тим більше вироблення нових цінностей, адекватних історичним, соціальним і національним особливостям України, не стало

¹ Дію 21 і 22 статей цього Закону, присвячених особливостям оподаткування й митного регулювання інноваційної діяльності, зараз призупинено.

ще одним з пріоритетних завдань державного регулювання інноваційної діяльності, що негативно впливає на загальний рівень інноваційної культури.

Розглянуті особливості інноваційної системи України свідчать не про її кризу, як вважають, наприклад, автори статті «Розвиток національної інноваційної системи в Україні» [27, с. 36], а про істотні труднощі й суперечності сучасного етапу її формування, які пов'язані як зі специфікою ринкової трансформації економічної системи в цілому, так і з браком послідовної, науково-обгрунтованої державної політики переходу до інноваційного типу економічного розвитку. У першу чергу, як вбачається, *певна криза властива державному регулюванню інноваційної діяльності, яка є проявом протиріччя між обумовленою переходом до інноваційного типу економічного розвитку інтеграцією наукової, інноваційної і виробничої сфер економіки і державним регулюванням інноваційної діяльності, яке не є системним. Методологічним підґрунтям розробки заходів подолання зазначеної кризи повинна бути концепція національних інноваційних систем.*

Найважливішим напрямком формування інноваційної системи України, забезпечення реалізації інноваційного потенціалу консалтингу є розвиток національного ринку консалтингових послуг.

Українському ринку консалтингу як сукупності економічних відносин щодо купівлі-продажу консалтингових послуг властиві розглянуті раніше сутнісні характеристики й певні особливості, зумовлені багатьма факторами, серед яких необхідно назвати:

- незавершеність процесів ринкової трансформації економіки;
- складності сучасного етапу формування національної інноваційної системи;
- низький рівень розвитку консалтингового сектору;
- відсутність системи ефективного державно-нормативного регулювання й саморегулювання консалтингової діяльності в царині економіки й управління;
- значний ступінь тенізації бізнесу, в тому числі консалтингового;
- низький рівень платоспроможності суб'єктів середнього й малого бізнесу як потенційних клієнтів економічного консалтингу.

Зазначені особливості національної економіки знаходять свій прояв в обмеженому в кількісному і структурному аспектах, попиті на консалтингові послуги, наприклад, у незатребуваності інноваційних консалтингових продуктів, послуг інноваційно-стратегічного консалтингу, в низькій активності представників середнього й малого бізнесу

як суб'єктів попиту на консалтингові послуги. Крім того, специфічність консалтингового ринку України полягає як у недостатній підготовленості потенційних споживачів послуг економічного консалтингу для їх використання в господарській практиці, високому ступені недовіри підприємців та управлінців підприємств до зовнішніх консультантів, так і у несумлінності і низькому професійному рівні окремих представників останніх, що зумовлено перш за все браком ефективного державного регулювання й саморегулювання консалтингової діяльності в Україні.

Досить красномовно про сьогодинішній стан національного ринку консалтингових послуг можуть свідчити дані Української асоціації консультаційних та експертних фірм «Укрконсалтинг»: тільки 25 % підприємств, охоплених дослідженням, що проводилося асоціацією, використовували консалтингові послуги, 20 % – навіть не знають про економічний консалтинг або погано поінформовані, 5 % – вважають, що немає гідних консалтингових фірм, 7 % – не відчують або не усвідомлюють потреби в консалтингових послугах [28, с.19]. Опитування вищого керівництва 200 провідних міжнародних і національних промислових компаній, що діють в Україні, проведене з ініціативи Української асоціації менеджментів-консультантів (УАМК), виявило наступне: понад 50 % опитаних погоджуються з тим, що консультанти допоможуть у роботі, 20 % – заявили, що вони нічим не зможуть допомогти у ведінні бізнесу, 28 % – висловили впевненість, що консультанти не допоможуть на даній стадії розвитку саме їх бізнесу [29]. Для порівняння: за інформацією New York Times, 45 % компаній у розвинених країнах користуються послугами професійних консультантів регулярно і близько 75 % – періодично [30].

Специфічність ринку консалтингових послуг в Україні знаходить свій прояв у складі й економічній поведінці його суб'єктів, його територіальній неоднорідності, структурі попиту і пропозиції. Сьогодні, на українському консалтинговому ринку діють нижченаведені *основні види незалежних професіональних консультантів*¹:

1. Представництва й філії транснаціональних консалтингових фірм, фірми з іноземним капіталом, у тому числі, ті, що працюють за програмами TASIC, Агентства міжнародного розвитку (AID) та ін. Іноземні консультанти вийшли на консалтинговий ринок України ще

¹ Як вбачається, для характеристики різних суб'єктів попиту і пропозиції на ринку консалтингових послуг – юридичних і фізичних осіб доцільно використовувати загальні поняття – «клієнт» і «консультант».

в 90-ті роки XX ст., коли в країні тільки розгорталися ринкові реформи. Наприклад, у 1996 р. відповідно до затвердженого Фондом державного майна України від 13 серпня 1996 р., № 919 «Положення про конкурсний відбір юридичних осіб (радників) для організації й проведення некомерційних конкурсів під інвестиційні зобов'язання» була створена консультативна група з представників таких консалтингових компаній, як «ЄПШК», «Эрнст энд Янг», «Кінто», «Сквайр, Сандерс энд Демпси» для організації проведення конкурсу з продажу пакета акцій відкритого акціонерного товариства «Полтавський завод газорозрядних ламп». За програмою ЕС-TASIC Фонду державного майна України уповноваженими особами були запропоновані радники «Коммерц банк Акціегельшафт» й «Роберт Флеммінг энд Компані Лімітед», з якими було укладено договори про надання послуг з підготовки й проведення тендерів. З відібраних ними 6 об'єктів (ВАТ «Кримський содовий завод», ВАТ «Луцький картоно-рубєроїдний комбінат», ВАТ «Харцизький трубний завод», ВАТ «Рівноазот», ВАТ «Вінницький масложировий комбінат» і ВАТ «Склопластик») продано лише один – ВАТ «Луцький картонно-рубєроїдний комбінат». На думку Т. Жовтяк, такий результат обумовлено відсутністю фінансової заінтересованості радника в кінцевому результаті (оплата послуг, що здійснювалася за рахунок ЕС-TASIC, не була пов'язана з успішним продажем), і як слідство – розтягування строків підготовки конкурентних способів продажу, незначна кількість успішних продажів [31, с. 42–43].

Зарубіжні консалтингові фірми розраховували на прогнозований ними значний обсяг попиту на консалтингові послуги в Україні, оскільки керівники державних підприємств не мали достатніх знань і досвіду ні в питаннях приватизації, ні питаннях управління підприємствами в умовах становлення ринкових економічних відносин. Однак потенційний попит на послуги іноземних консалтингових фірм так і не став реальним унаслідок низької платоспроможності українських підприємств, браком у їх керівників досвіду й розуміння необхідності використання послуг зовнішніх консультантів і недовіри до них.

Сьогодні зарубіжні суб'єкти українського консалтингового ринку та їх представництва надають консалтингові послуги переважно органам державного управління, іноземним і спільним підприємствам, а також своїм постійним клієнтам, що діють в інших країнах і мають певні економічні інтереси в Україні. Консалтингові фірми цього сегмента, що працюють за програмами міжнародної технічної допомоги, основну увагу приділяють питанням підтримки малого й середнього

бізнесу, управлінському й фінансовому консультуванню підприємств таких галузей, як сільське господарство, енергетика, транспорт, зв'язок [32, с. 248, 249].

2. Українські консалтингові фірми різних форм власності¹, серед яких, за даними асоціації «Укрконсалтинг», 42 % фірм займаються тільки консалтинговою діяльністю, у 30 % – консалтингова діяльність у загальному обсязі продажів становить 80 %. В основному ж відповідно до кількості зайнятих фахівців, які становлять собою головний ресурс економічного консалтингу, вітчизняні консалтингові фірми належать до малого бізнесу: у 65 % українських консалтингових фірм зайнято до 7-ми фахівців, у 29 % – 8–20, у 6 % – понад 20 [33, с. 15; 34, с. 19]. Для порівняння: за американськими критеріями до малих і середніх консалтингових фірм належать фірми з чисельністю консультантів до 100 осіб [35].

3. Незалежні консультанти – фізичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності.

4. Асоціації консультантів. В Україні створено дві асоціації, що поєднують професійних консультантів країни: у 1992 р. – Асоціація консалтаційних та експертних фірм України «Укрконсалтинг», що поєднує понад 100 учасників і має 6 представництв у регіонах; у 1998 р. – Українська асоціація менеджментів-консультантів (УАМК), що має близько 30 учасників. Одним із засновників і активних членів УАМК є транснаціональна консалтингова фірма «PriceWaterhouse-Coopers».

5. Підрозділи вищих навчальних закладів, що здійснюють консалтаційну діяльність на комерційних засадах. Як правило, вища школа надає послуги навчального консалтингу у формі тренінгів, різних курсів підвищення кваліфікації й перекваліфікації, семінарів, конференцій тощо, здійснює консультування юридичних і фізичних осіб відповідно до спеціалізації певного навчального закладу. Для вузів розвиток консалтингової діяльності, з нашого погляду, може стати досить ефективним напрямком їх комерціалізації, джерелом додаткових фінансових ресурсів. Крім того, розвиваючи навчальний консалтинг,

¹ На жаль, в Україні не проводяться рейтинги консалтингових фірм, у той час як, наприклад, у Росії рейтингові агентства щорічно висвітлюють діяльність суб'єктів консалтингового ринку на базі показників сукупної виручки за рік, середньої чисельності фахівців, середньої виручки на одного фахівці та ін. Відсутність в Україні рейтингових досліджень консалтингової діяльності обмежує можливості аналізу стану й перспектив розвитку суб'єктів національного ринку консалтингових послуг.

інші види економічного консалтингу, вища школа одержує, що немало-важно, можливість прямого моніторингу структури й динаміки потреб різних секторів економіки у фахівцях певної кваліфікації.

6. Науково-дослідні, проектні інститути, державні установи, що мають консультативні відділи (наприклад, консультативні служби податкових інспекцій), громадські організації та ін.

7. Викладачі, науковці, для яких економічний консалтинг є формою додаткової зайнятості, поряд з викладанням і науково-дослідницькою діяльністю. О. М. Шканова влучно іменує таких консультантів «консультуючі професори», які можуть працювати за сумісництвом, брати участь у виконанні проекту або давати поради з певних питань [36, с. 250].

Такі види консультантів, що діють на українському консалтинговому ринку, різняться рівнем професіоналізму й підприємництва, місцезонашуванням, що дає підставу для їх класифікації на підставі територіального і змістовного (інтелектуальний і підприємницький вектори консалтингу) критеріїв.

Відповідно до територіального критерію, ринок економічного консалтингу України внаслідок його значної територіальної неоднорідності можливо розділити на сегменти – центральний (столичний) і регіональні, а професіональних консультантів, відповідно, на консультантів столичного й регіонального рівня. За даними УАМК, 45 % консалтингових фірм розташовано в Києві, 20 % – у великих містах, 35 % – у невеликих [37], тобто, 80 % консалтингових фірм розташовані в основному в столиці й великих містах. Сьогодні м. Київ є осередком філій транснаціональних консалтингових корпорацій і національних фірм, що діють на ринку економічного консалтингу. Причому бар'єрами, обмежуючими доступ консультантів регіональних у центральний сегмент консалтингового ринку, є не тільки масштаб або консалтингові «ноу-хау» столичних консультантів, а й їх репутація (іміджеві характеристики), у формуванні якої значну роль відіграють їх прямі контакти з державними й громадськими організаціями, що мають певний вплив (прямий або непрямий) на консалтинговий бізнес. Консультанти, які володіють цією конкурентною перевагою, це так звані іміджеві консультанти, які займають лідируюче положення серед консультантів столичного й регіональних сегментів.

На національному ринку інноваційно-стратегічного консалтингу іміджеві консультанти центрального сегмента є столичними за місцем розташування і національними за сферою діяльності. Вони надають послуги не тільки київським фірмам, а й регіональним суб'єктам по-

питу на зазначені консалтингові послуги. Інші консультанти центрального сегмента діють, як правило, на столичному ринку оперативного консалтингу, хоча можливе їх залучення іміджевими консультантами до інноваційно-стратегічного консультування на умовах тимчасового співробітництва.

Сферою діяльності консультантів регіональних сегментів консалтингового ринку України є в основному ринки оперативного економічного консалтингу певних регіонів, оскільки, інноваційно-стратегічний сектор регіональних консалтингових ринків обслуговується, як правило, іміджевими консультантами центрального сегмента або їх представництвами. Оскільки високоприбуткові підприємства, що мають достатньо коштів для оплати консалтингових послуг – це клієнти іміджевих консультантів, то інші консультанти центрального сегмента й консультанти регіональних сегментів національного консалтингового ринку можуть надавати інноваційно-стратегічні консалтингові послуги здебільшого організаціям середнього й малого бізнесу. Так, за даними УАМК, 75 % київських консалтингових фірм працюють з крупними організаціями, 97 % консалтингових компаній у середніх і невеликих містах – з малими організаціями [38]. Однак зараз унаслідок низької платоспроможності зазначених потенційних клієнтів їх попит орієнтовано переважно на оперативні консалтингові послуги.

Відповідно до особливостей центрального й регіонального сегментів консалтингового ринку України можемо запропонувати наступну *класифікацію професіональних консультантів, яка відбиває цю його неоднорідність за репутацією і сферою діяльності суб'єктів пропозиції консалтингових послуг*: а) іміджеві консультанти центрального сегмента; б) представництва іміджевих консультантів центрального сегмента в регіональних сегментах; в) консультанти регіональних сегментів.

Кожному виду консультантів притаманні певні особливості конкурентної поведінки на національному ринку консалтингових послуг. У зв'язку з територіальною неоднорідністю останнього важко дати однозначне визначення властивому йому типу конкурентності. Про це свідчать результати опитування керівників консалтингових фірм: 42 % з них вважають своїми конкурентами іноземні фірми, 37 % – вітчизняні, 10 % – заявили, що конкуренції не існує, роботи всім вистачить [39].

Спираючись на класифікацію професіональних консультантів, які діють в Україні, за територіальним критерієм і репутацією, можемо стверджувати наступне: (1) *українському ринку інноваційно-стратегічного консалтингу притаманні ознаки олігополістичного*

ринку, на якому діють столичні, насамперед іміджеві консультанти; (2) *регіональним сегментам ринку оперативного консалтингу характерна монополістична конкуренція*, що знаходить свій прояв у переважно регіональній диференціації оперативного консалтингового продукту й у приналежності консультантів і клієнтів, як правило, до одного регіону. У рамках регіональних сегментів консультанти у царині оперативного консалтингу різними способами прагнуть сформувати власну клієнтську мережу (при цьому не останнє значення має заниження ціни консалтингової послуги, доповнення консалтингу посередницькими діями консультантів тощо). Однак щодо крупних платоспроможних підприємств, іміджеві консультанти, як правило, монополізують їх консалтингове обслуговування не тільки інноваційно-стратегічне, а й оперативне.

Таким чином, незважаючи на те, що український ринок консалтингових послуг перебуває на стадії свого становлення, він уже досить жорстко сегментований у територіальному й продуктовому аспектах, а сфера діяльності іміджевих консультантів центрального сегмента виходячи за його межі, стає національною. Ось чому ми не можемо повністю погодитися з твердженням В. А. Верби й Т. І. Решетняка, які, вказуючи на чітку сегментованість українського ринку консалтингових послуг, вважають, що конкуренція між продавцями консалтингових продуктів ведеться в основному всередині свого сегмента [40, с.15]. *Іміджеві консультанти конкурують не тільки у межах центрального сегмента, а й у регіональних*, особливо це стосується інноваційно-стратегічного консалтингового обслуговування інвестиційно привабливих крупних підприємств незалежно від їх місцезонашування.

Оскільки сутнісною характеристикою діяльності у сфері економічного консалтингу є поєднання професіоналізму й підприємництва, суб'єктів пропозиції на консалтинговому ринку України можна класифікувати на підставі цього критерію за допомогою матриці «професіоналізм/підприємництво» консалтингу (див. рис. 5.1).

Кожен сегмент матриці віддзеркалює можливий варіант поєднання інтелектуального (професійного) і підприємницького векторів економічного консалтингу, що забезпечують певний рівень ефективності суб'єктів консалтингової діяльності. Сегменти А, В, С, D, Е виконують функцію індикаторів, за допомогою яких можна навести характеристику особливостей різних видів консультантів, які діють на ринку консалтингових послуг України, відповідно до критерію «професіоналізм/підприємництво»:

П	10	В								Д	
Р	9										
О	8										
Ф	7										
Е	6										
С	5				С						
І	4										
Я	3										
	2										
	1	А								Е	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ПІДПРИЄМНИЦТВО

Рис. 5.1. Матриця «професіоналізм/підприємництво» консалтингу

А – низький рівень професіоналізму й підприємництва. Такі консультанти не мають ні інтелектуальних, ні підприємницьких засад успіху в консалтинговій діяльності;

В – високий рівень професіоналізму й низький рівень підприємництва. Консультанти цього сегмента консалтингового ринку України не здатні перетворити свій інтелектуальний потенціал на капітал, що приносить доход;

С – співвідношення професіоналізму й підприємництва становить 50×50 . Ці консультанти досить успішні в економічному консалтингу, однак їм бракує стратегії професіонального й підприємницького зростання, що становить реальну загрозу їх конкурентоспроможності в майбутньому;

Д – високий рівень професіоналізму й підприємництва. Консультанти цього сегменту володіють всіма необхідними факторами успіху на ринку консалтингових послуг;

Е – низький рівень професіоналізму й високий рівень підприємництва. У консультантів цього сегмента гучна назва може бути єдиною ознакою належності до сфери консалтингу [41, с. 30; 42, с. 178]. Це *квазіконсалтинг*, тобто така діяльність на ринку консалтингових послуг, що формально є консультаційною, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у вирішенні їх проблем методами, що суперечать професіональним й етичним нормам консалтингу, а у певних випадках навіть нормам права.

Квазіконсалтингові фірми не мають постійного штату консультантів або використовують їх інтелектуальний потенціал щодо надання послуг посередницьких, можуть бути чисто фіктивними юридичними

утвореннями й мати профіль діяльності, не відповідаючий економічному консалтингу. Суб'єкти квазіконсалтингу характеризуються високим рівнем діловитості, однак, як і консультанти сегмента А, вони не мають головного ресурсу й конкурентної переваги успішної консалтингової діяльності – професіональних консультантів, здатних надавати високоякісні консалтингові послуги.

На даний час квазіконсалтинг в Україні представлено, по-перше, фірмами й консультантами, які надають консалтингові послуги низької якості й використовують методи цінового демпінгу, завдяки якому клієнти залучаються заниженою ціною послуг, що наносить значний матеріальний і моральний збиток консультантам-професіоналам, які надають високоякісні консультації. Оскільки на момент укладення контракту оцінка клієнтом якості абсолютно нематеріальної консалтингової послуги пов'язана з великими труднощами, квазіконсалтинг створює в нього ілюзію можливості вибору консультанта за ціновим критерієм. Тим самим, квазіконсалтингова діяльність формує у клієнтів думку усталену як про можливості одержання дешевих консалтингових послуг, так і про низьку якість консалтингового обслуговування в цілому. Негативним наслідком розвитку такої квазіконсалтингової діяльності є формування у клієнтів недовіри до консультантів високого професіонального рівня, які, за їх думкою, можуть надавати послуги сумнівної якості за завищеною ціною.

По-друге, особливим сегментом квазіконсалтингу виступають фірми, що надають послуги тіншового характеру. Метою звернення клієнтів до таких фірм є не отримання консультативної допомоги, а, приміром, (а) сприяння різними засобами позитивному вирішенню своїх проблем у різних органах державного управління; (б) посередництво в їх відносинах з працівниками державних установ; (в) збільшення витрат і як наслідок зменшення оподаткованого прибутку за допомогою оплати квазіконсалтингових послуг; (г) розробка тіншових схем мінімізації податків; (д) одержання конфіденційної інформації про конкурентів, партнерів тощо. Тіншові послуги квазіконсалтингу руйнують репутацію консультантів С- і D-сегментів консалтингового ринку, формують у клієнтів сумніви що до їх порядності й компетентності.

За допомогою матриці «професіоналізм/підприємництво консалтингу» з урахуванням фактору часу можна прогнозувати ймовірнісні моделі економічної поведінки суб'єктів пропозиції на консалтинговому ринку України. Для консультантів А-сегмента можливе припинення діяльності. Їх просування в напрямку інших сегментів матриці є про-

блематичним, бо зазначеному сегменту властиво або відсутність, або вкрай низький рівень розвитку інтелектуального (професіонального) вектора консалтингового бізнесу, формування якого вимагає тривалого часу і значних витрат.

Консультанти В-сегмента, по-перше, у випадку усвідомлення необхідності розвитку підприємницького вектора консалтингу й вживання відповідних заходів можуть просунутися до рівня D-сегмента, по-друге, цілком реальним є і прогноз щодо припинення діяльності цих консультантів на ринку консалтингових послуг, тому що брак підприємницьких ознак неминуче призведе до збитків і переходу кваліфікованих консультантів у високоприбуткові фірми С- й D-сегментів. Крім того, вони можуть стати внутрішніми консультантами або здійснювати консультування як співробітники некомерційних організацій.

Для консультантів С-сегмента реальна перспектива перетворення на консультантів D-сегмента за умов здійснення стратегії, спрямованої на розвиток інтелектуального (професіонального) й підприємницького векторів консалтингу. За відсутності стратегічного підходу до ведіння консалтингового бізнесу, можливий перехід кваліфікованих консультантів до консалтингових фірм D-сегмента і як результат – зниження конкурентоспроможності фірм С-сегмента.

При збереженні високого рівня професіоналізму й підприємництва можливою тенденцією розвитку консультантів D-сегмента є інтернаціоналізація їх діяльності, вихід консалтингових фірм на ринки консалтингових послуг інших країн.

Для квазіконсалтингу є реальним, як вихід з консалтингового ринку, так і продовження діяльності як формально консалтингової фірми, інтереси якої пов'язані з іншими царинами бізнесу й наданням тіньових послуг. Але за умов здійснення державою і професійними об'єднаннями консультантів заходів, спрямованих на подолання квазіконсалтингу, зниження попиту господарюючих суб'єктів на його послуги, що є закономірним результатом формування в країні цивілізованого бізнесу, квазіконсалтинг не буде мати перспектив свого розвитку в Україні.

Попит на ринку консалтингових послуг України формують клієнти економічного консалтингу, у складі яких можна вирізнити наступні групи:

1) вітчизняні підприємства – крупні, інвестиційно привабливі й платоспроможні, що належать до центрального й регіонального сегментів консалтингового ринку, обслуговують яких, як правило, іміджеві національні й зарубіжні консультанти центрального сегмента;

2) вітчизняні підприємства – великі й середні регіональних сегментів консалтингового ринку, що використовують професіональні послуги столичних і регіональних консультантів. Вони, хоча й належать до певного регіонального сегмента, але здійснюють вибір на підставі аналізу пропозицій столичних консультантів і консультантів різних регіонів;

3) вітчизняні підприємства середнього й малого бізнесу, що використовують послуги в основному регіональних консультантів;

4) державні органи й громадські організації, як-то Фонд держмайна України, Комісія з цінних паперів, Агентство зі справ про банкрутство, Товариство по захисту прав споживачів тощо, які залежно від статусу й місцезонашування, використовують послуги столичних, регіональних й зарубіжних консультантів. Прикладом діяльності цієї клієнтської групи консалтингу може бути здійснення в Україні пілотного проекту «Реструктуризація українських підприємств через створення національних менеджмент-консультаційних компаній», у підготовці й реалізації якого брали участь як державні органи (Фонд державного майна України) так і недержавні, у тому числі міжнародні й зарубіжні організації (УЦППП, TACIS, Європейська Комісія, USAID – Агентство США з міжнародного розвитку та ін.). У рамках цього проекту повну реструктуризацію було здійснено на 11 вітчизняних підприємствах, консалтингова підтримка надана понад 50 підприємствам. Після цього проекту аналогічні роботи були проведені в Харкові фірмою «Харківський центр підтримки підприємств», у Львові – фірмою «Західноукраїнський менеджмент-консалт». Здійснювався також проект TACIS «Підтримка підприємств», у якому було задіяно національні консалтингові компанії, що працюють у декількох регіонах країни. Замовником проекту виступив Державний Комітет України з розвитку підприємництва, а заявки на участь у проекті подали понад 30 українських консалтингових компаній, понад 150 заявок надійшло від приватизованих підприємств. USAID фінансує проект реструктуризації українських підприємств, у якому координатором виступає «BARENTS Grup. LLC», що співпрацює з національними інвестиційними компаніями [43];

5) зарубіжні фірми й інвестори, що використовують, як правило, послуги закордонних консалтингових фірм та їх представництв в Україні;

6) громадяни, які користуються послугами переважно навчального, фінансового та юридичного консалтингу.

Опитування керівників промислових підприємств, проведене УАМК, показало, що в Україні головними проблемами, у вирішенні яких необхідна допомога професіональних консультантів, за думкою респондентів, є поліпшення процесів ведіння бізнесу – 55,9 %, стратегічне планування – 30,7 %, інформаційні системи – 30,7 %. Найпопулярнішими об'єктами консалтингового обслуговування названі; системи контролю – 39,8 %, людські ресурси – 30,1 %, інформаційні технології – 24,1 %. На регіональних ринках консалтингових послуг за результатами, отриманими у перебігу дослідження, що провадилося кіровоградським Агентством з розвитку підприємництва, найбільшим попитом користуються наступні консалтингові послуги: залучення фінансових ресурсів – 42,5 %, право – 40 %, бухгалтерський облік – 35 %, маркетинг – 26,25 %, бізнес-планування – 20 % [44].

Наведені дані свідчать, що *український консалтинговий ринок характеризується перевагою оперативного попиту над інноваційно-стратегічним*. Основними об'єктами попиту на ринку оперативного консалтингу є податкове, юридичне, оцінююче, бухгалтерське, маркетингове консультування, а також послуги, пов'язані з кадровим забезпеченням клієнтів і ІТ-консалтингом. Значну його частку становлять послуги навчального консалтингу. Попит на послуги інноваційно-стратегічного консалтингу формують здебільшого наступні групи вітчизняних підприємств:

- державні підприємства, що перебувають на етапі доприватизаційної підготовки або приватизації;
- акціонерні товариства, у статутному капіталі яких певна частка належить державі, які знаходяться на стадії підготовки або здійснення приватизації державного пакета акцій;
- приватизовані підприємства, що потребують постприватизаційної реструктуризації;
- підприємства, у яких відбулася зміна власника;
- підприємства як об'єкт інвестування з боку зарубіжного інвестора;
- підприємства орієнтовані на експорт;
- підприємства – банкрути (потенційні й реальні), реорганізація яких відбувається на стадії їх досудової або судової санації¹.

Проблеми, що виникають перед суб'єктами попиту на консалтингові послуги, становлять підвалини класифікації *основних видів остан-*

¹ Розглянуті види консультантів і клієнтів характерні також структурі консалтингового ринку Росії [45–47].

нього на українському консалтинговому ринку за предметним критерієм. Це попит:

- кризовий, обумовлений істотним погіршенням економічної ситуації на підприємствах;
- реактивний, пов'язаний з виникненням нової для клієнтів ситуації у сфері їх діяльності;
- упереджувальний, основу якого становить така особливість консалтингової послуги, як можливість її одержання взапас, тобто здатність до зберігання;
- формальний¹, обумовлений необхідністю виконання клієнтом вимог та умов партнерів, державних організацій та ін;
- квазіконсалтинговий – попит на послуги квазіконсалтингу;
- прихований (або потенційний), можливість трансформації якого в реальний визначається багатьма чинниками, зокрема: (а) розвитком економіки й ефективністю ринкових реформ, (б) формуванням національної інноваційної системи, (в) державним регулюванням консалтингової діяльності, (г) зростанням доходів підприємств, (д) підвищенням професіонального рівня, репутації консультантів, (е) подоланням недовіри потенційних клієнтів до них та ін.

У зв'язку з тим, що консалтинговому ринку притаманна активна роль попиту стосовно визначення структури й обсягу пропозицій, встановлення ціни на консалтингові послуги, розвиток консалтингової діяльності залежить безпосередньо від готовності й здатності українських підприємств використовувати консалтингові ресурси.

Розглянута структура національного ринку консалтингових послуг відображає протиріччя сучасного етапу розвитку консалтингової діяльності в Україні між (а) підприємницьким й інтелектуальним (професійним) складниками змісту економічного консалтингу, що поряд з іншими причинами породжує тінізацію консалтингової діяльності, придбання нею ознак квазіконсалтингу; і (б) призначенням економічного консалтингу – підвищення ефективності й конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів і соціально-економічними наслідками квазіконсалтингової діяльності. Зазначені протиріччя породжуються особливостями трансформаційної економіки, в умовах якої обслуговування ринкових угод поглинає величезні ресурси, зумовлює виникнен-

¹ Прикладом формального попиту може бути ситуація, коли для отримання кредиту фірма повинна надати банку бізнес-проект або бізнес-довідку. У цьому випадку звернення клієнта до консультанта за допомогою має формальний характер, оскільки його метою є не суто проект і його впровадження, а виконання вимог банку.

ня додаткових трансакційних витрат інституціональних перетворень. Як відзначають Е. Попов і В. Лісових, для перехідних економік характерні витрати інституціональної трансформації (інституціональні пастки). Їх суть полягає в тому, що при зміні якогось інституту поза зв'язком з трансформацією правил по інших інститутах створюється безвихідна ситуація у вирішенні поточних завдань [48, с. 74]. Так, оцінками цих учених у Росії в середині 90-х років XX ст. частку додаткових трансакційних витрат інституціональної трансформації в сукупних витратах фірм можна представити наступним чином. Це витрати, пов'язані (а) з корупцією – 10 %; (б) з бартерними розрахунками у порівнянні із грошовим обігом – 30 %; (в) з адміністративними бар'єрами – 3 %; (г) з тіньовою частиною робочого часу – 12 %; (д) з федеральними взаємозаліками – 30 % [49, с. 74].

Значна величина додаткових трансакційних витрат інституціональної трансформації викликає необхідність звернення економічних суб'єктів до допомоги професіональних консультантів, спрямованої на їх зниження, тобто виступає чинником попиту на консалтингові послуги. Однак така допомога може ґрунтуватися не на професіоналізмі консультантів, їх високій діловій репутації, професійних та етичних нормах консалтингу, а на їх знанні й умінні використовувати наявні у законодавстві невідповідності, прогалини або відсутність офіційно встановлених правил економічної поведінки, а також оперувати неформальними нормами і правилами, притаманними тіньовій діяльності, заснованій на правовому нігілізмі. Наприклад, допомога консалтингових фірм, спрямована на зниження додаткових трансакційних витрат, може полягати не в розробці науково обґрунтованих рекомендацій і порад щодо ведіння бізнесу в межах правового поля, а в (а) сприянні незаконними методами прийняттю органами державного управління рішень на користь клієнтів, (б) розробці тіньових схем ухилення від сплати податків, (в) фальсифікації даних бухгалтерського і фінансового обліку, (г) підготовці експертних висновків стосовно фінансового стану клієнтів, що містять недостовірні дані, (д) одержанні конфіденційної інформації про конкурентів і партнерів та ін.

У подібній ситуації, по-перше, розвиток підприємницького вектора консалтингу здійснюється на шкоду його інтелектуальному (професійному) вектору, тому що у квазіконсалтингу критерієм професіоналізму консультантів є рівень оволодіння ними тіньовими методами вирішення проблем клієнтів. Якщо ж консультанти віддають перевагу професійному вектору, дотриманню правових, етичних норм

консалтингової діяльності, то в ситуації високого попиту саме на квазіконсалтингові послуги вони можуть не знайти клієнтів, які мають потребу в їх рекомендаціях і порадах. Отже, квазіконсалтинг спроможний виштовхувати з ринку консультантів, які надають високоякісні послуги й дотримуються професійних, етичних норм консалтингу.

По-друге, протиріччя між інтелектуальним (професійним) і підприємницьким векторами консалтингу виявляється також в тому, що зниження додаткових трансакційних витрат клієнтів унаслідок використання методів і прийомів квазіконсалтингу стає фактором збереження й нагромадження інституціональних пасток у трансформаційній економіці. Адже консультанти, які діють у сфері квазіконсалтингу, заінтересовані в підвищенні попиту на їх послуги, а тіньова консалтингова діяльність сприяє поширенню, так би мовити, «передового досвіду» протиправного вирішення проблем, забезпечує своєрідну адаптацію економічних суб'єктів до наявного інституціонального середовища, а це, з нашого погляду, є активним чинником збільшення додаткових трансакційних витрат у цілому.

Оперування консультантами методами, що суперечать професійним, етичним нормам і нормам права, не є винятковою особливістю консалтингової діяльності в умовах ринкової трансформації. Прикладом подібної практики в країнах з розвиненою ринковою економікою може бути недавній скандал, пов'язаний з фальсифікацією аудиторською фірмою «Артур Андерсен» фінансової звітності американської компанії «Енрон», наслідками якого, крім банкрутства останньої, було припинення діяльності світового лідера консалтингу й перетворення «великої п'ятірки» аудиторських фірм на «велику четвірку» [50].

Специфікою трансформаційної економіки є значне поширення квазіконсалтингової діяльності, наявність значної кількості квазіконсалтингових фірм, що надають неякісні або тіньові послуги бізнесу, а також те, що саме в умовах ринкових перетворень, коли правове поле бізнесу тільки формується, квазіконсалтинг виступає чинником тінізації підприємницької діяльності, зростання додаткових трансакційних витрат, пов'язаних з інституціональними перетвореннями, і гальмування розвитку ринку консалтингових послуг. Найважливішим напрямком подолання зазначених негативних тенденцій, є всебічне вдосконалення державно-нормативного й колективного регулювання консалтингової діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження економічного змісту й ролі консалтингових ресурсів в національних інноваційних системах дозволило зробити нижченаведені висновки.

Перехід до інноваційного типу економічного розвитку безпосередньо пов'язаний з формуванням національних інноваційних систем та їх перетворенням на провідний сегмент сучасного господарства. Реалізація стратегічної мети функціонування НІС, яка полягає в організаційному й інституціональному забезпеченні інноваційного розвитку економіки, базується на накопиченні й ефективному використанні інноваційного потенціалу національної економіки й окремих суб'єктів господарювання. Складниками всіх його рівнів є консалтингові ресурси як особливий вид ресурсів інтелектуальних.

На підставі розкриття сутності економічного консалтингу, консалтингового циклу, продуктів і послуг можемо обґрунтувати економічний зміст консалтингових ресурсів, що являють собою суб'єктивні специфічні знання, які в процесі консультування отримують інституційне закріплення й передаються економічним агентам на комерційних засадах разом з доповнюючою їх інформацією. Рух консалтингових ресурсів охоплює такі стадії консалтингового циклу, як продукування, обмін, впровадження в господарську практику, а їх формами виступають консалтингові продукти і послуги.

Розкриття сумісно-розділеної природи консалтингового продукту як результату стадії продукування склало теоретичне підґрунтя запропонованого договірної підходу до окреслення правомочностей щодо нього консалтингової фірми, її працівника, який надає професійні поради, і клієнта. Критерієм установлення правомочностей зазначених суб'єктів консалтингового процесу виступає рівень інноваційності консалтингового продукту.

Теоретичний аналіз специфічних ознак консалтингових послуг, змістом яких є професійні дії консультантів, спрямовані на надання консультаційної допомоги клієнтам у розв'язанні проблем функціонування й розвитку їх бізнесу, показало, що додатковими складниками їх цінності слід назвати інноваційність і навчальний ефект.

Передавання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові ресурси – здійснюється на ринку консалтингових послуг, який є елементом ринкової інфраструктури й інфраструктури інноваційної діяльності, сегментом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної власності, інновацій (інноваційних послуг) та освітніх послуг. З використанням ринкового механізму координації поведінки консультантів і клієнтів пов'язані значні трансакційні витрати передконтрактної, контрактної і післяконтрактної стадій консалтингового обслуговування. Принципами економічної поведінки суб'єктів ринку консалтингових послуг є моніторинг, коригування й баланс очікувань, забезпечення взаємної довіри і високої ділової репутації, співпраця консультанта і клієнта, регулювання на базі взаємодоповнюваності різних механізмів координації – ринкового, державно-нормативного, саморегуючого, контрактного і внутрішньофірмового.

Головним продуцентом і постачальником консалтингових ресурсів виступає консалтингова фірма, яка є інтелектуальною підприємницькою організацією. Аналіз її організаційно-економічного механізму дозволив обґрунтувати висновки і пропозиції, як-то: (а) доцільність визначення інтелектуального ефекту консалтингу, частка якого в загальному ефекті масштабу є показником рівня розвитку професійного вектора консалтингового бізнесу; (б) умовно-постійний характер витрат консалтингової фірми на специфічні інтелектуальні трудові ресурси у короткостроковому періоді; (в) капіталостворююча й закріплююча функції оплати праці висококваліфікованих консультантів; (г) структура інтелектуального капіталу консалтингової фірми; (д) принципи управління знаннями, які є головним ресурсом консалтингу; (е) ціннісна модель ціни на консалтингові послуги.

Проведене дослідження є теоретичним підґрунтям висновку, що виконуючи трансформаційну, інтегруючу, стимулюючу, інституційну й ідеологічну функції, консалтингові ресурси сприяють ефективному розв'язанню завдань кожного з функціональних блоків національних інноваційних систем, а саме: (а) організацій наукової сфери, що продукують новації, з властивим їм певним ринковим потенціалом;

(б) спеціалізованих інноваційних організацій, які забезпечують ефективне здійснення всіх стадій трансформації новачії в інновацію; (б) інноваційних та інноваційно активних фірм виробничої сфери, що розробляють і впроваджують нововведення, здійснюють їх рутинізацію й дифузію; (в) інфраструктури інноваційної діяльності, до функцій якої належать обслуговування, організаційна й інформаційна підтримка сучасного інноваційного процесу на всіх його стадіях і (г) інституціонально-ідеологічного блоку, що забезпечує системний інноваційний процес.

На підставі аналізу особливостей формування НІС України, розвитку вітчизняного консалтингового ринку доведено, що їх сучасному станку притаманні протиріччя між:

- обумовленою переходом до інноваційного типу економічного розвитку інтеграцією наукової, інноваційної, виробничої сфер економіки і державним регулюванням інноваційної діяльності, яке не є системним, що призводить до його кризового стану, методологічним підґрунтям розробки заходів подолання якого повинна бути концепція національних інноваційних систем;

- підприємницьким й інтелектуальним (професійним) складниками змісту консалтингу, що в умовах ринкової економічної трансформації породжує тінізацію консалтингової діяльності, набуття нею ознак квазіконсалтингу;

- призначенням консалтингу, яке полягає у сприянні підвищенню ефективності й конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів шляхом їх забезпечення консалтинговими ресурсами, і соціально-економічними наслідками квазіконсалтингової діяльності: зростанням додаткових трансакційних витрат, пов'язаних з інституціональними перетвореннями, збереженням й нагромадженням інституціональних пасток, гальмуванням розвитку ринку консалтингових послуг.

Підвищення ролі консалтингових ресурсів у забезпеченні інноваційного розвитку економіки України повинно базуватися на всебічному вдосконаленні державно-нормативного й колективного регулювання консалтингової діяльності.

В Україні державно-нормативна регламентація консалтингу, основним об'єктом якого виступає його підприємницький вектор, здійснюється в декількох взаємозалежних напрямках, які становлять собою:

- регулювання економічного консалтингу як одного з видів підприємницької діяльності, що спирається в першу чергу на господарське законодавство;

– регламентування відносин, які пов’язані з правом інтелектуальної власності і виникають при розробці й передаванні консалтингового продукту;

– регламентація підприємницької діяльності в сфері окремих видів ділових послуг або в певних галузях економіки на підставі Законів України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 р., «Про аудиторську діяльність» від 22 квітня 1993 р., «Про оцінку майна, майнових прав і професійної оціночної діяльності в Україні» від 12 липня 2001 р. та ін.;

– ліцензування окремих видів ділових послуг, таких як посередництво в працевлаштуванні на роботу за кордоном, професійна діяльність на ринку цінних паперів, проведення робіт з землевпорядкування, землеоцінних робіт і земельних торгів;

– сертифікація фахівців, що надають окремі види ділових послуг.

Суто консалтингова діяльність, як особливий вид підприємництва з надання економічним суб’єктам ділових послуг консультативного типу, не є в Україні безпосереднім об’єктом державно-нормативного регулювання. Держава встановлює загальні, а не спеціальні правила ведіння консалтингового бізнесу¹, що, як вбачається, істотно обмежує її вплив на поведінку суб’єктів консалтингового ринку. З метою підвищення ролі держави в подоланні квазіконсалтингу треба, на нашу думку, виділити консалтинговий бізнес в спеціальний об’єкт державно-нормативного регулювання. Прикладом практичної реалізації пропонуваного підходу може служити діюча в Україні модель регламентування державою аудиторської діяльності, професійної діяльності оцінювачів майна й бізнесу та ін.

Достатньо важливим напрямком підвищення рівня регулювання консалтингової діяльності є впровадження сертифікації професіональних консультантів, у першу чергу тих, які надають інноваційно-стратегічні консалтингові послуги. Зараз в Україні професія консультанта з економіки й управління не підлягає сертифікації, що, з нашої точки зору, негативно впливає на загальний рівень професіоналізму в царині консалтингового бізнесу, сприяє розвитку квазіконсалтингової діяльності, яка завдає значної шкоди репутації консультантів-професіоналів. Тому створення системи сертифікації суб’єктів консалтингової діяльності може стати дійовим чинником як підвищення ефективності регулювання консалтингової діяльності, так і зростання

¹ Спеціальними законами регулюються тільки окремі види ділових послуг – аудит, оціночна діяльність.

професіоналізму консультантів, покращення якості консалтингових послуг, подолання квазіконсалтингу.

Радикальних змін потребує також діяльність об'єднань консультантів з економіки й управління, які діють в Україні. На нашу думку, Асоціація консультаційних та експертних фірм «Укрконсалтинг» і Українська асоціація менеджментів-консультантів (УАМК) поки ще не стали організаціями саморегулювання у сфері консалтингу, тому що вони практично не виконують таких основних регулюючих функцій, як (а) моніторинг дотримання установлених стандартів і правил ділової практики, (б) вироблення й застосування системи санкцій за порушення правил, (в) формування власної процедури позасудового вирішення суперечок між членами асоціації, і з аутсайдерами. Так, завданнями асоціації «Укрконсалтинг» визначено сприяння розвитку консалтингової діяльності в Україні, методологічна допомога членам асоціації, захист їх інтересів, сприяння становленню й розвитку ринкової економіки в Україні. Названі завдання не відображають головного призначення організації саморегулювання у царині консалтингових послуг – представництво і захист інтересів ділового співтовариства (галузевого або бізнесу в цілому) у взаєминах з державою та іншими суспільними інститутами, забезпечення високого рівня обслуговування.

В Україні організація саморегулювання національного рівня у сфері консалтингу повинна вирішити наступні завдання:

- 1) виробити, прийняти й ефективно застосовувати стандарти ділової і професійної етики й санкції за їх порушення, ефективні процедури позасудового розв'язання конфліктних ситуацій, що можуть виникати між її членами й між консультантами та клієнтами як суб'єктами консалтингового ринку;

- 2) проводити періодичні атестації консультантів, що сприятиме підвищенню їх професіоналізму, належному дотриманню етичних норм і професійних стандартів консалтингової діяльності, виступить бар'єром для появи на національному консалтинговому ринку суб'єктів квазіконсалтингової діяльності;

- 3) на базі результатів атестацій і моніторингу дотримання консультантами ділових, етичних норм консалтингової діяльності національна організація саморегулювання має вести реєстр консалтингових фірм і незалежних консультантів і проводити їх щорічні рейтинги, що стане ефективним заходом подолання тіньових тенденцій у консалтингу, посилить контроль за якістю консалтингових послуг, забезпечить потенційних клієнтів інформацією про суб'єктів консалтингової діяльності, структурі пропозиції на консалтинговому ринку;

4) провадити науково-методичну й інформаційна підтримку консультантів; їх навчання й підвищення кваліфікації; впроваджувати в консалтингову практику нові консалтингові продукти, способи і прийоми консалтингового обслуговування; просувати консалтингові послуги і популяризувати консалтингову діяльність шляхом створення позитивного іміджу професії консультанта з економіки й управління.

Реалізація зазначених функцій колективного регулювання у сфері економічного консалтингу безпосередньо залежить від діяльності держави щодо інституціоналізації консалтингового сектора економіки України, створення правового поля консалтингової діяльності. Настав час розробити та прийняти закон про консалтингову діяльність як правову основу державного і колективного регулювання економічної поведінки консалтингових фірм і незалежних консультантів. Потреба в цьому зумовлена тим, що на сучасному етапі формування консалтингового ринку в Україні регулюючі функції об'єднань консультантів можуть бути задекларовані, але їх реальне виконання можливе лише на підставі законодавчого закріплення статусу національної й регіональних асоціацій консультантів як організацій колективного регулювання консалтингової діяльності. Саме державі належить виступити ініціатором створення організації саморегулювання консультантів з економіки й управління на національному рівні. Ось чому прийняття закону про консалтингову діяльність, у якому повинні бути визначені компетенція, завдання й функції національної організації саморегулювання консультантів, статус інших професійних об'єднань у сфері економічного консалтингу, є необхідною умовою розвитку консалтингової діяльності в Україні.

ПРИМІТКИ

До вступу

1. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.

До розділу I

1. *Семиноженко В. П.* Инновационное развитие как безальтернативный путь планирования будущего // Социально-экономические проблемы информационного общества /Под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2005. – С. 49–59.
2. *Гальчинський А. С., Гесць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П.* Інноваційна стратегія українських реформ. – К.: Знання України, 2002. – 326 с.
3. *Гесць В. М., Семиноженко В. П.* Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
4. *Иноземцев В. Л.* Постиндустриальное общество как теоретическая конструкция и формирующаяся реальность // Социально-экономические проблемы информационного общества /Под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2005. – С. 120–148.
5. *Коростелев В. А.* Роль консалтинга в управлении бизнесом: Учеб. пособ. – Киев: МАУП, 2004. – 252 с.
6. *Шканова О. М.* Маркетинг послуг: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
7. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газ. – 2005. – № 15. – С. 35.
8. Теория переходной экономики. – Т. 1: Микроэкономика: Учеб. пособ./ Под ред. *В. В. Герасименко.* – М.: ТЕИС, 1997. – 231 с.
9. *Хозяйственный Кодекс Украины.* – Харьков: Информ.-прав. центр «Кси-лон», 2003. – Ст. 62 — 224 с.
10. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газ. – 2005. – № 15. – С.35.
11. *Уткин Э. А.* Консалтинг. – М.: Ассоц. авторов и издателей «Тандем»: Изд-во ЭКМОС, 1998. – 210 с.
12. *Боброва И. И., Зимин В. А.* Консалтинг в стиле гольф – М.: ООО «Вершина», 2005. – 384 с.
13. *Николайчук В. Е.* Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. – СПб: Питер, 2005. – 296 с.
14. Положение о порядке организации и проведения конкурсов на право выполнения консалтинговых (консультационных, аудиторских, юридических и оценочных) услуг, утвержденное Приказом Национального агентства Украины по управлению государственными корпоративными правами от 15.07.1999 г. // Офіційний вісник України. – 1999. – № 39. – С. 120–125.

15. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
16. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – Киев: ТзОВ «БУК», 2005. – 384 с. 15.
17. *Лапыгин Ю.Н.* Основы управленческого консультирования: Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Академический Проект, 2006. – 352 с.
18. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. *М. И. Кныша* – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
19. *Цыпкин А. А., Люкишинов А. Н., Эриашвили Н. Д.* Агромаркетинг и консалтинг – М.: ЮНИТИ-ДАНИ, 2000. – 405 с.
20. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
21. Українсько-російський економічний тлумачний словник / Авт.-упор. В. М. Копоруліна. – Х.: Факт, 2005. – 400 с.
22. *Коростельов В. А.* Управлінське консультування: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
23. *Алешиникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
24. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
25. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
26. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. *М. И. Кныша* – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
27. Там само.
28. *Бенг Элейн.* Консалтинговый бизнес / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2006. – 272 с.
29. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. *М. И. Кныша* – СПб: Издат. Дм. Буланин, 2003. – 192 с.
30. *Алешиникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
31. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2000. – 244 с.
32. *Марченко О. С.* Консалтинг как экономическая категория //Вестн. Харьк. нац. ун-та им. В. Н. Каразина. – Серия экономическая. – Харьков – 2005. – № 688. – С. 53–55.
33. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. *М. И. Кныша* – СПб: Издат. Дм. Буланин, 2003. – 192 с.
34. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.

35. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газ. – 2005. – № 16. – С. 35.
36. *Марченко О. С.* Консалтинг як чинник конкурентоспроможності суб'єктів господарювання // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 228: В 4-х т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 542–548.
37. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. – М.: ЭКОНОМИКА, 1972. – 223 с.
38. *Философский энциклопедический словарь* / Ред.-сост. Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко – М.: ИНФРА-М, 1997. – 576 с.
39. *Демидова Л.* Сфера услуг США: факторы ускорения динамики // Мировая экономика и междунар. – 2005. – № 12. – С. 38–49.
40. *Перехідна економіка: Підручник* / За ред. В. М. Гейця. – К.: Вища шк., 2003. – 591с.
41. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газ. – 2005. – № 15. – С. 35.
42. *Діордіца С. Г., Соколовська З. М., Шурупова Ю. Г.* Роль консалтінгової фірми як елемента інфраструктури ринку інвестицій // Фінанси України. – 1999. – № 4. – С. 25–28.
43. *Архиперев С. І.* Трансакційний сектор економіки України. – Х.: ХФНІСД, 2003. – 56 с.
44. *Стрелец И. А.* Новая экономика и информационные технологии. – М.: Экзамен, 2003. – 256 с.
45. *Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р.* Микроэкономика: Учеб. пособ. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
46. *Ким М. Н.* Реформирование занятости и трудовые отношения в переходной экономике // Вестн. Харьков. нац. ун-та им. В. Н. Каразина: Серия экономическая. – 2000. – № 482. – С.110–112.
47. *Шевченко Л. С.* Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: Монографія. – Х.: Вид. ФО-П Вапнярчук Н. М., 2007. – 336 с.
48. *Норт Дуглас.* Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюби. – К.: Основи, 2000. – 198 с.
49. *Алешиникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
50. *Марченко О. С.* Консалтинговая фирма и минимизация транзакционных издержек в условиях современной экономики // Наук. праці Донецьк. нац. тех. ун-ту: Серія економічна. – Вип. 75. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С. 196–200.
51. *Алешиникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.

52. Мельник Л. Г. Информационная экономика. – Сумы: ИТД «Университ. кн.», 2003. – 288 с.
53. Хорошилов А. В., Селетков С. Н. Мировые информационные ресурсы. – СПб: Питер, 2004. – 176 с.
54. Василевский Э. Структурные сдвиги, динамика и эффективность роста экономики США до 2020 г. // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2006. – № 9. – С. 74–87.
55. Данилишин Б., Куценко В. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71–79.
56. Там само.
57. Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопр. экономики. – 2005. – № 10. – С. 90–101.
58. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
59. Хорошилов А. В., Селетков С. Н. Мировые информационные ресурсы. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
60. Годин В. В., Корнеев И. К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
61. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
62. Мельник Л. Г. Информационная экономика. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2003. – 288 с.
63. Годин В. В., Корнеев И. К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
64. Інформаційні системи і технології в економіці: Посіб. для студ. вищих навч. закл. /За ред. В.С. Пономаренка. – К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 544 с.
65. Годин В. В., Корнеев И. К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
66. Хорошилов А. В., Селетков С. Н. Мировые информационные ресурсы. – СПб: Питер, 2004. – 176 с.
67. Там само.
68. Годин В. В., Корнеев И. К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 17.– М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
69. Хорошилов А. В., Селетков С. Н. Мировые информационные ресурсы. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

70. Про інформацію: Закон України //Закони України про інформацію. – Х., 2005. – С. 1–24.
71. Там само.
72. Друкер П. Эффективное управление /Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ООО «Изд-во Астрель»; ООО «Изд-во АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 284 с.
73. Иноземцев В. Парадоксы постиндустриальной экономики (инвестиции, производительность и хозяйственный рост в 90-е годы) //Мировая экономика и междунар. отношения. – 2000. – № 3. – С. 3–12.
74. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
75. Корнейчук Б. В. Информационная экономика: Учеб. пособ. – СПб: Питер, 2006. – 400 с.
76. Мельник Л. Г. Информационная экономика. – Сумы: ИТД «Университ. кн.», 2003. – 288 с.
77. Стрелец И. А. Новая экономика и информационные технологии. – М.: Экзамен, 2003. – 256 с.
78. Ходжсон Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастания сложности //Вопр. экономики – 2001. – № 8. – С. 34–39.
79. Экономика знаний: Кол. монография /Отв. ред. В. П. Колесов. – М: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
80. Иноземцев В. Парадоксы постиндустриальной экономики (инвестиции, производительность и хозяйственный рост в 90-е годы) //Мировая экономика и междунар. отношения. – 2000. – № 3. – С. 3–12.
81. Ходжсон Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастания сложности //Вопр. экономики. – 2001. – № 8. – С. 34–39.
82. Друкер П. Эффективное управление /Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ООО «Изд-во Астрель»; ООО «Изд-во АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 284 с.
83. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
84. Аккоф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 390 с.
85. Экономика знаний: Кол. монография /Отв. ред. В. П. Колесов. – М: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
86. Шиффман С. Руководство консультанта. Как начать и развивать свое дело / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2004. – 188 с.
87. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний //Социально-экономические проблемы информационного общества /Под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2005. – С. 16–33.
88. Марченко О. С. Консалтинговые ресурсы фирмы как интеллектуальной организации // Социал. экономика. – 2006. – № 1–2. – С. 163–168.

89. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
90. *Розен Шервин.* Трансакционные издержки и внутренние рынки труда // Природа фирмы / Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 112–134.
91. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
92. Там само.
93. *Корнейчук Б. В.* Информационная экономика: Учеб. пособ. – СПб: Питер, 2006. – 400 с.
94. *Коростельов В. А.* Управлінське консультування: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
95. *Коростелев В. А.* Роль консалтинга в управлении бизнесом: Учеб. пособ. – Киев: МАУП, 2004. – 252 с.
96. *Бисвас С., Твитчелл Д.* Руководство по управленческому консалтингу/ Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 288 с.
97. Економічна енциклопедія: У 3-х т. – Т. 1 / Відп. ред. С. В. Мочерний – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
98. *Мельник Л. Г.* Информационная экономика. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2003. – 288 с.
99. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
100. *Мельник Л.Г.* Информационная экономика. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2003. – 288 с.
101. Про інформацію: Закон України //Закони України про інформацію. – Х., 2005. – С. 1–24.
102. *Стрелец И. А.* Новая экономика и информационные технологии. - М.: Экзамен, 2003. – 256 с.
103. *Шиффман С.* Руководство консультанта. Как начать и развивать свое дело/ Пер.с англ. – М.: НІРРО, 2004. –188 с.
104. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
105. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России /Под ред. М. И. Кныша – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
106. *Марченко О.С.* Экономическое содержание консалтингового продукта //Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ.– 2006. – Вип. 214. – Т. 1. – С. 243–250.
107. *Гриценко А. А.* Развитие форм обмена, стоимости и денег. – Киев: Основа, 2005. – 187 с.
108. *Розанова И. М.* Фирма в экономической системе. – М.: Эконом. фак., ТЕИС, 1998. – 285 с.
109. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособ./ Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управлен. кадров. – М.: ОАО «Тип. “НОВОСТИ”», 2000. – 366 с.

110. *Зильберман М.* Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2006. – 432 с.
111. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
112. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
113. Консалтинг будущего: Экспресс-курс / Под. ред. Карен Ли / Пер. с англ. В. Петрашик. – М.: ФАИК-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
114. *Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И.* Управленческое консультирование: Учеб. пособ. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.
115. *Гриценко А. А.* Развитие форм обмена, стоимости и денег. – К.: Основа, 2005. – 187 с.
116. *Задорожный Г. В.* Собственность и экономическая власть: Монография. – Харьков: Основа, 1996. – 285 с.
117. *Тютюнникова С. В.* Формирование доходов населения в условиях рыночной трансформации: Монография. – Харьков: Основа, 1999. – 273 с.
118. *Гриценко А. А.* Сумісно-розділені відносини: праця, власність і влада // Економіка України. – 2003. – № 3. – С. 50–58.
119. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / Под. ред. А. А. Гриценко. – Харьков: Форт, 2008. – 928 с.
120. *Бовин Л. А., Чередникова Л. Е.* Интеллектуальная собственность: экономический аспект. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 297.
121. *Хаустов В. К.* Сущность основных категорий рынка промышленной собственности // Экономическая теория. – 2005. – № 3. – С. 18–30.
122. *Судариков С. А., Грек Н. Г., Бахренькова К. А.* Экономика и интеллектуальная собственность. – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2004. – 512 с.
123. *Гриценко А. А.* Сумісно-розділені відносини: праця, власність і влада // Економіка України. – 2003. – № 3. – С. 50–58.
124. *Хозяйственный Кодекс Украины.* – Харьков: Информ.-прав. центр «Ксилон», 2003. – 224 с.
125. *Экономика знаний: Кол. монография / Отв. ред. В. П. Колесов.* – М: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
126. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
127. *Савчук В. С., Якубенко В. Д.* Базисные экономические институты и направления анализа их парных взаимосвязей // Эконом. теория. – 2005. – № 2. – С. 49–63.
128. *Гражданский кодекс Украины.* – Харьков: Информ.-прав. центр «КСИ-ЛОН», 2004. – 422 с.
129. Там само.
130. Там само.

131. *Макаров В., Козырев А., Микерин Г.* Интеллектуальная собственность: правовые и экономические вопросы формирования // Рос. эконом. журн. – 2003. – № 5, 6. – С. 14–36.
132. *Гражданский кодекс Украины.* – Харьков: Информ.-прав. центр «КСИ-ЛОН», 2004. – 422 с.
133. *Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России* / Под ред. М. И. Кныша – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
134. *Хаксевер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг. – 2-е изд. / Пер. с англ. / Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
135. *Гриценко А. А.* Развитие форм обмена, стоимости и денег. – Киев: Основа, 2005. – 187 с.
136. *Маркс К.* Теорії додаткової вартості // Маркс К., Енгельс Ф. Твори. – Т. 26. – Ч. 1. – К.: Вид-во політ. літ-ри України, 1967. – 663 с.
137. *Сфера услуг: экономика: Учеб. пособ. / Под ред. Т. Д. Бурменко.* – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
138. *Гриценко А. А.* Развитие форм обмена, стоимости и денег. – К.: Основа, 2005. – 187 с.
139. *Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И.* Управленческое консультирование: Учеб. пособ. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.
140. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. А. И. Зак. / Научн. ред. и предисл. Е. А. Кочерина. – М.: «Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.
141. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. – М.: ЭКОНОМИКА, 1972. – 223 с.
142. *Singelmann Q.* From Agriculture to Service: The transformation of Industrial Employment. – Beverly Hills, 1978. – 78 p.
143. *Марченко О. С.* Предпринимательство в сфере управленческого консалтинга: особенности экономической природы консалт-услуги // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Вип. 6. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. – С. 214–218.
144. *Хаксевер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг. – 2-е изд. / Пер. с англ. / Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
145. *Шканова О. М.* Маркетинг послуг: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
146. *Сфера услуг: экономика: Учеб. пособ. / Под ред. Т. Д. Бурменко.* – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
147. *Lovelock C.N., Wirtz J.* Services Marketing – People, Technology, Strategy. 6th ed. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006. – 648 p.
148. *Хаксевер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг. – 2-е изд. / Пер. с англ. / Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

149. Сфера услуг: экономика: Учеб. пособ. / Под ред. Т. Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
150. *Маркова В. Д.* Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 224 с.
151. *Шканова О. М.* Маркетинг послуг: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
152. Сфера услуг: экономика: Учеб. пособ. / Под ред. Т. Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
153. *Румянцев А. П., Коваленко Ю. О.* Світовий ринок послуг: Навч. посіб. – К.: Навч. літ., 2006. – 456 с.
154. Сфера услуг: экономика: Учеб. пособ. / Под ред. Т. Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
155. *Хаксвер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг: 2-е изд. / Пер. с англ./ Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
156. Там само.
157. Сфера услуг: экономика: Учеб. пособ. / Под ред. Т. Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
158. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособ. – М.: ОАО «Тип. «НОВОСТИ»», 2000. – 366 с.
159. *Хаксвер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг: 2-е изд. / Пер. с англ./ Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
160. *Гриценко А. А.* Развитие форм обмена, стоимости и денег. – Киев: Основа, 2005. – 187 с.
161. *Хаксвер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг: 2-е изд. / Пер. с англ./ Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
162. *Марченко О. С.* Основные характеристики ценности услуг экономического консалтинга // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Вип. 202: В 4-х т. – Т. 4. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.1003–1010.
163. *Хаксвер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг: 2-е изд. / Пер. с англ./ Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
164. Там само.

До розділу II

1. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
2. *Антонюк Л. А., Поручник А. М., Савчук В. С.* Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
4. *Зянько В.* Глобалізація та інноваційний процес: їхній взаємовплив // Економіка України. – 2006. – № 2. – С. 84–89.

5. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
6. *Roman D.* Science. Technology and Innovation: a System Approach. Ohio, 1980. – 291 p.
7. Инновационная экономика: необходимость, возможность и факторы развития в России /Под ред. Э. П. Дунаева: Учеб. пособ. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2007. – 237 с.
8. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
9. Там само.
10. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
11. *Геец В. М.* Социально-экономическая трансформация при переходе к экономике знаний //Социально-экономические проблемы информационного общества /Под ред. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2005. – С. 16–33.
12. *Захарін С. В.* Стимулювання інноваційної діяльності корпоративного сектору // Фінанси України. – 2006. – № 7. – С. 101–107.
13. *Захарін С.* Стимулювання інноваційної активності корпоративних структур // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 41–47.
14. *Гурков И., Аврамова Е., Тубалов В.* Инновационная деятельность промышленных предприятий // Вопросы экономики. – 2001. – № 7. – С. 71–85.
15. *Федулова Л. І.* Інноваційна економіка: Підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
16. *Федулова Л.* Корпоративні структури в інноваційній діяльності. Світовий досвід і можливості для України // Економіка і прогнозування. – 2004. – № 4. – С. 2–27.
17. *Федулова Л. І., Данько М. С., Кордонець Г. М.* Оцінка законодавства України з питань стимулювання інноваційної діяльності // Проблеми науки. – 2006. – № 10. – С. 35–47.
18. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06.2002 р. № 40-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.
19. Про інвестиційну діяльність: Закон УРСР від 19.09.1991 р., № 1560-XIII //Відом. Верхов. Ради України. – 1991. – № 47. – С. 646.
20. *Атаманова Ю. Є.* Теоретичні проблеми становлення інноваційного права України: Монографія. – Х.: Факт, 2006. – 256 с.
21. *Марченко О. С.* Инновационная деятельность предприятий: одержание и технологии // Вісн. нац. тех. ун-ту «Харків. політех. ін-т»: Зб. наук. пр.: Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2006. – № 13 (1). – С. 200–202.
22. *Янковский К. П.* Введение в инновационное предпринимательство. – СПб.: Питер, 2004. – 189 с.

23. Жукович І. А., Рижкова Ю. О. Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми // Статистика України. – 2005. – № 3. – С. 4–11.
24. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
25. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
27. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
28. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance. – London: Pinter Pub Ltd, 1987. – 168 p.
29. Freeman C. The Economics of Technical Change // Cambridge Journal of Economics. – Vol. 18. – 1994. – P. 463–514.
30. Freeman C. The National System of Innovation Perspective // Cambridge Journal of Economics. – 1995. – Vol. 19. – P. 5–24.
31. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. Technical Change and Economic Theory. – London.: Pinter Publishers, 1988. – 656 p.
32. Инновационная экономика: необходимость, возможность и факторы развития в России /Под ред. Э. П. Дунаева: Учеб. пособ. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2007. – 237 с.
33. Экономика знаний и инновационные перспективы России / Под ред. А. В. Бузгалина. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 364 с.
34. Экономика знаний: Коллективная монография /Отв. ред. В. П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
35. Там само.
36. Федулова Л., Пащука М. Розвиток національної інноваційної системи України // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 35–47.
37. Перехід до інноваційної моделі економіки України: пріоритети формування законодавства: Круглий стіл // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 47–62.
38. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance. – London: Pinter Pub Ltd, 1987. – 168 p.
39. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопр. экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
40. Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. Technical Change and Economic Theory. – London.: Pinter Publishers, 1988. – 656 p.
41. Freeman C. The Economics of Technical Change // Cambridge Journal of Economics. – Vol. 18. – 1994. – P. 463–514.
42. Freeman C. The National System of Innovation Perspective // Cambridge Journal of Economics. – 1995. – Vol. 19. – P. 5–24.

43. *Нікіфоров А.* Національна інноваційна система: вибір України // Економіст. – 2005. – № 12. – С. 35–41.
44. *Гохберг Л.* Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопр. экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
45. Экономика знаний и инноваций: перспективы России / Под. ред А. В. Бузгалина. – М.: Экономический ф-т МГУ, ТЕИС, 2007. – 364 с.
46. *Карайченцева Г. О.* Національні інноваційні системи у дослідженнях зарубіжних авторів // Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна: Економічна серія. – 2000. – № 482. – С. 88–92.
47. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
48. *Нікіфоров А.* Національна інноваційна система: вибір України // Економіст. – 2005. – №12. – С. 35–41.
49. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
50. Там само.
51. *Иванова Н.* Национальные инновационные системы //Вопр. экономики. – 2001. – № 7. – С. 59–70.
52. *Иванова Н. И.* Национальная инновационная система. – М.: Наука, 2002. – 131 с.
53. Экономика знаний и инновационные перспективы России / Под ред. А. В. Бузгалина. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 364 с.
54. *Шарко М. В.* Науково-методологічні основи організації та управління розвитком інноваційної діяльності в промисловому виробництві: Автореф. дис. д-ра екон. наук. – Одеса. – 2006. – 36 с.
55. *Шарко М.* Модель формування національної інноваційної системи України // Економіка України. – 2005. – № 8. – С. 25-30.
56. *Федулова Л. І.* Інноваційна економіка: Підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
57. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
58. Экономика знаний и инновационные перспективы России / Под ред. А. В. Бузгалина. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 364 с.
59. *Нікіфоров А.* Національна інноваційна система: вибір України // Економіст. – 2005. – № 12. – С. 35–41.
60. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
61. *Гуменюк Д. О.* Участь держави у формуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу //Фінанси України. – 2005.– № 10.– С. 51–60.
62. *Щира Г. Б.* Вплив інноваційно-технологічного потенціалу підприємства на конкурентоспроможність інноваційного продукту //Фінанси України – 2006. – № 1. – С. 43–50.
63. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. – Т. 3 / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Вид. центр «Академія», 2001. – 952 с.

64. Мельник Л. Г. Информационная экономика. – Сумы: ИТД «Университет. кн.», 2003. – 288 с.
65. Інноваційний потенціал України: підприємство, галузь, регіон, країна: Круглий стіл // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 15–26.
66. Там само.
67. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
68. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
69. Феодулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
70. Экономика знаний: Коллективная монография /Отв. ред. В. П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
71. Фролова Н. Л. Инновационный процесс: потенциал рынка и государства (Микроэкономический аспект): Часть 2. – М.: Эконом. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 256 с.
72. Жилінська О. І., Чеберкус Д. В. Розвиток інноваційної інфраструктури // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
73. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
74. Жилінська О. І., Чеберкус Д. В. Розвиток інноваційної інфраструктури // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
75. Шарко М. Модель формування національної інноваційної системи України // Економіка України. – 2005. – № 8. – С. 25–30.
76. Соловьев В. Направления и механизмы качественного развития инновационного потенциала Украины на этапе создания инновационной модели экономики Украины // Экономист. – 2004. – № 5. – С. 20–21.
77. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06.2002 р. № 40-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.
78. Жилінська О. І., Чеберкус Д. В. Розвиток інноваційної інфраструктури // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
79. Перехід до інноваційної моделі економіки України: пріоритети формування законодавства: Круглий стіл // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 47–62.
80. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
81. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопр. экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
82. Там само.
83. Петрина М. Базові умови створення інноваційної моделі розвитку економіки України // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 35–40.
84. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2006. – 551 с.
85. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06. 2002 р. № 40-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.

86. *Гейтс Билл*. Дорога в будущее / Пер. с англ. – М.: Изд. Отд. «Рус. ред. «ТОО «Channel Trading Ltd.», 1996. – 426 с.
87. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
88. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06.2002 р. № 40-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.
89. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
90. *Гохберг Л.* Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопр. экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
91. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
92. *Бутнік-Сіверський О., Красовська А.* Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві // Економіка України. – 2005. – № 12. – С. 31–37.
93. *Гохберг Л.* Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопр. экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
94. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
95. *Шовкун І.* Галузевий сектор науки в контексті інноваційних процесів в економіці України // Економіка України. – 2006. – № 10. – С. 49–59.
96. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
97. *Александрова В.* Место и роль инновационного потенциала в общем инновационном процессе на этапе перехода к инновационной модели экономики // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 18–19.
98. *Шовкун І.* Галузевий сектор науки в контексті інноваційних процесів в економіці України // Економіка України. – 2006. – № 10. – С. 49–59.
99. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2006. – 551 с.
100. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
101. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2006. – 551 с.
102. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 586 с.
103. *Шарко М.* Модель формування національної інноваційної системи України // Економіка України. – 2005. – № 8. – С. 25–30.
104. *Янковский К. П.* Введение в инновационное предпринимательство. – СПб.: Питер, 2004. – 189 с.
105. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
106. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06.2002 р. № 40-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.

107. Жилінська О. І., Чеберкус Д. В. Розвиток інноваційної інфраструктури // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
108. Шингур М. В. Теоретичні засади формування інноваційної інфраструктури // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка: Сер. «Економіка». – 2003. – Вип. 66–67. – С. 29.
109. Марченко О. С. Экономический консалтинг как элемент инновационной инфраструктуры современной экономики // Економіка: проблеми теорії та практики: 36. наук. пр. – Вип. 193. –Т. 1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 217–223.
110. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
111. Шарко М. Модель формування національної інноваційної системи України // Економіка України. – 2005. – № 8. – С. 25–30.
112. Янковский П. Г., Мухарь И. Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. – СПб: Питер, 2001. – 448 с.
113. Там само.
114. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
115. Данилишин Б., Чижова В. Научно-инновационное обеспечение устойчивого экономического развития Украины // Экономика Украины. – 2004. – № 3. – С. 4–12
116. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
117. Шовкун І. А. Институциональные основы инновационного развития: международный опыт и уроки транзитивных экономик // Эконом. науки. – 2005. – № 3. – С. 60–74.
118. Шовкун І. А. Інноваційний тип економічного розвитку в інституціональній теорії //Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая. Выпуск 103–2. – С. 105–111.
119. Философия экономики: Учеб. пособ. для высш. учеб. завед. /Отв. ред. С. В. Синяков. – Киев: Альтерпрес, 2002. – 384 с.
120. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
121. Философия экономики: Учеб. пособ. для высш. учеб. завед. /Отв. ред. С. В. Синяков. – Киев: Альтерпрес, 2002. – 384 с.
122. Сур'як А. В. Основи економічної культури: Навч.посіб. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.
123. Інноваційний потенціал України: підприємство, галузь, регіон, країна: Круглий стіл // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 15–26.
124. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
125. Інноваційний потенціал України: підприємство, галузь, регіон, країна: Круглий стіл // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 15–26.

До розділу III

1. *Гончаров М. И., Лемзиков Г.* Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика). – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2005. – 245 с.
2. *Демидова Л.* Сфера услуг США: факторы ускорения динамики // *Мировая экономика и междунар. отношения.* – 2005. – № 12. – С. 38–49.
3. *Там само.*
4. *Василевский Э.* Структурные сдвиги, динамика и эффективность роста экономики США до 2020 г. // *Мировая экономика и междунар. отношения.* – 2006. – № 9. – С. 74–87.
5. *Статистичний щорічник України за 2005 рік.* – К.: Консультант, 2006. 575 с.
6. *Статистичний щорічник України за 2006 рік.* – К.: Видавництво «Консультант». – 551 с.
7. *Харківська область у 2005 р. (статистичний щорічник).* – Х., 2006. – С. 219–220.
8. *Статистичний щорічник України за 2005 рік.* – К.: Консультант, 2006. 575 с.
9. *Статистичний щорічник України за 2006 рік.* – К.: Видавництво «Консультант». – 551 с.
10. *Демидова Л.* Сфера услуг США: факторы ускорения динамики//*Мировая экономика и междунар. отношения.* – 2005. – № 12. – С. 38–49.
11. *Социум XXI века: рынок, фирма, человек в информационном обществе /Под ред. А. И. Колганова.* – М.: Эконом. ф-т; ТЕИС, 1998. – 279 с.
12. *Гриценко Е. А.* Рынок недвижимости: закономерности становления и функционирования (вопросы теории и методологии). – Харьков: Бизнес Информ, 2002. – 284 с.
13. *Социум XXI века: рынок, фирма, человек в информационном обществе /Под ред. А. И. Колганова.* – М.: Эконом. ф-т; ТЕИС, 1998. – 279 с.
14. *Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России /Под ред. М. И. Кныша.* – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
15. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
16. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
17. *Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. М. И. Кныша* – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
18. *Гриценко А. А.* Развитие форм обмена, стоимости и денег. – Киев: Основа. – 187 с.
19. *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия // *Вопр. экономики.* – 2002. – № 10. – С. 48–55.

20. *Попов Е. В., Татаркин А. И.* Миниэкономика. – М.: Наука, 2003. – 487 с.
21. *Розанова И. М.* Фирма в экономической системе. – М.: Эконом. ф-т МГУ; ТЕИС, 1998. – 285 с.
22. *Шаститко А. Е.* Новая теория фирмы. – М.: Эконом. ф-т МГУ; ТЕИС, 1996. – 135 с.
23. Там само.
24. *Томпсон А., Формби Д.* Экономика фирмы. – М.: БИНОМ, 1998. – 544 с.
25. *Маршалл А.* Принципы экономической науки. – Т.1. – М.: Изд. гр. «Прогресс», 1999. – 415 с.
26. *Самуэльсон П. А., Нордхаус В. Д.* Экономика. – М.: Бином-КноРус, 1997. – 800 с.
27. *Розанова Н. М.* Фирма в экономической системе. – М.: Эконом. фак. МГУ; ТЕИС, 1998. – 285 с.
28. *Хикс Дж. Р.* Стоимость и капитал: Пер. с англ. /Общ. ред. и вступ. ст. Р. М. Энтова. – М.: Издат. гр. «Прогресс», 1993. – 488 с.
29. *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия // Вопр. экономики. – 2002. – № 10. – С. 48–55.
30. Там само.
31. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
32. *Гончарук В. А.* Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
33. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособ. – М.: ОАО «Тип. «НОВОСТИ»», 2000. – 366 с.
34. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
35. *Афанасьев М. В., Гончаров А. Б.* Економіка підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 410 с.
36. Каждый охотник желает знать...// Инвестиц. газ. – 2004. – № 40. – С. 31.
37. Рациональное управление // Инвестиц. газ. – 2005. – № 37. – С. 35.
38. *Нельсон Р. Р., Унтер С. Дж.* Эволюционная теория экономических изменений: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 535 с.
39. *Нельсон Р. Р.* Почему фирмы отличаются друг от друга и какое это имеет значение? //Уроки организации бизнеса /Сост. А. А. Демин, В. С. Катькало. – СПб.: Лениздат, 1994. – С. 63–89.
40. *Уитнер Сидней Дж.* Теория Коуза и проблемы компетентности и корпорации // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 268–293.

41. *Корнейчук Б. В.* Информационная экономика: Учеб. пособ. – СПб: Питер, 2006. – 400 с.
42. *Попов Е. В., Татаркин А. И.* Минизэкономика. – М.: Наука, 2003. – 487 с.
43. *Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видав. дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
44. *Сухарев О. С.* Основные понятия институциональной и эволюционной экономики: Краткий курс лекций. Учеб. пособ. – М.: Центр эволюц. экономики ИСРАН – Брянск: Изд-во Брянск. гос. ун-та, 2004. – 128.
45. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
46. *Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видав. дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
47. *Дауни Ч.* Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга», 2005. – 288 с.
48. *Зволинский А.* Для нашей ментальности не характерно выносить часть работы из-под своего контроля // Инвестиц. газ. – 2004. – № 13. – С. 31.
49. *Бенг Элейн.* Консалтинговый бизнес / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2006. – 271 с.
50. *Демидова Л.* Сфера услуг США: факторы ускорения динамики // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2005. – № 12. – С. 38–49.
51. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособ. – М.: ОАО «Тип. «НОВОСТИ», 2000. – 366 с.
52. *Довгань Л., Гудима О.* Український консалтинг – проблеми росту // Економіка, фінанси, право. – 2000. – № 10. – С. 17–19.
53. *Румянцев А. П., Коваленко Ю. О.* Світовий ринок послуг: Навч. посіб. – К.: Навч. літ., 2006. – 456 с.
54. *Перехідна економіка: Підручник / За ред. В. М. Гейця.* – К.: Вища шк., 2003. – 591 с.
55. *Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. М. И. Кныша.* – СПб: Издат. Д. Буланин, 2003. – 192 с.
56. *Економічна енциклопедія: У 3-х томах.* – Т. 3. / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 952 с.
57. *Верба В. А., Т. І. Решетняк.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
58. *Румянцев А. П., Коваленко Ю. О.* Світовий ринок послуг: Навч. посіб. – К.: Навчальна література, 2006. – 456 с.
59. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газета. – 2005. – № 15. – С. 35.
60. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособ. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 366 с.

61. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
62. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособ. – М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. – 366 с.
63. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справоч. пособ. – М.: Высш. шк., 2000. – 587 с.
64. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. – Т. 3 / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Видав. центр «Академія», 2002. – 952 с.
65. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. – Т. 3 / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
66. *Грецак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С.* Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
67. *Фаворо О.* Внутренние и внешние рынки // Вопр. экономики. – 1997. – № 10. – С. 90–103.
68. Там само.
69. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 208 с.
70. *Верба В. А., Решетняк Т. И.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
71. *Охрименко Д.* Работа с консультантами: за и против // Инвестиц. газета. – 2004. – № 6. – С. 27.
72. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
73. *Уильямсон О. И.* Логика экономической организации // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 135–174.
74. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
75. *Акерлоф Дж.* Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм // THESIS – 1994. – Вып. 6. – С. 91–104.
76. *Архиреев С. И.* Трансакционные издержки и неравенство в условиях рыночной трансформации. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 288 с.
77. Там само.
78. *Джоскоу П.* Специфичность активов и структура вертикальных отношений: эмпирические свидетельства // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 175–205.
79. *Архиреев С. И.* Трансакционные издержки и неравенство в условиях рыночной трансформации. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 288 с.
80. *Менар К.* Экономика организаций: Пер. с франц./Под ред. А. Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 160 с.

81. *Олейник А. Н.* Институциональная экономика: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 414 с.
82. *Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
83. *Олейник А. Н.* Институциональная экономика: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 414 с.
84. *Марченко О. С.* Поведение субъектов рынка консалтинговых услуг: цели и принципы: Наук. пр. Донец. нац. тех. ун-ту: Серія економічна. – Вип. 31-2 (117). – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – С. 51–55.
85. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
86. *Клейнер Г.* Механизм принятия стратегических решений на предприятиях // Вопр. экономики. – 1998. – № 9. – С. 50–56.
87. *Майстер Д., Галферт Р., Грин Ч.* Советник, которому доверяют: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 264 с.
88. *Корнаи Я.* Честность и доверие в переходной экономике // Вопр. экономики. – 2003. – № 9. – С. 4–17.
89. *Ляско А.* Доверие и трансакционные издержки // Вопр. экономики. – 2003. – № 1. – С. 42–58.
90. *Ляско А.* Доверие и трансакционные издержки // Вопр. экономики. – 2003. – № 1. – С. 42–58.
91. *Сапир Ж.* Экономика информации: новая парадигма и ее границы // Вопр. экономики. – 2005. – № 10. – С. 4–24.
92. *Природа фирмы:* Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
93. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газ. – 2005. – № 15. – С. 35.
94. *Марченко О. С.* Экономическая функция государства и фирма в переходной экономике // Вестн. Харьк. нац. ун-та: Серия экономическая. – Харьков. – 2000. – № 468. – С. 80–85.
95. *Крючкова П.* Саморегулирование бизнеса как способ управления контрактными отношениями // Вопр. экономики. – 2001. – № 6. – С. 129–143.
96. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
97. *Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России* / Под ред. М. И. Кныша – СПб: «Дмитрий Буланин», 2003. – 192 с.
98. *Крючкова П.* Саморегулирование бизнеса как способ управления контрактными отношениями // Вопр. экономики. – 2001. – № 6. – С. 129–143.
99. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
100. *Олейник А. Н.* Институциональная экономика: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 414 с.

101. *Ткач А. А.* Інституціональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія: Навч. посіб. – К.: Центр учб. літ., 2007. – 304 с.
102. *Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996, с. 128–143.
103. *Олейник А.Н.* Институциональная экономика: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 414 с.
104. *Шаститко А.* Неполные контракты: проблема определения и моделирования // Вопр. экономики. – 2001. – № 6. – С. 80–99.
105. *Клейн Бенджамин.* Вертикальная интеграция как право собственности на организацию: еще раз от отношений между «Фишер боди» и «Дженерал моторс» // Природа фирмы: пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 319–339.

До розділу IV

1. *Алешникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 208 с.
2. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
3. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
4. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века// Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
5. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
6. *Рубинштейн М. Ф., Фистенберг А.* Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
7. *Економічна енциклопедія: У 3 т-х томах. – Т. 2 / Відп. ред. С. В. Мочерний.* – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
8. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. – СПб.: Питер, 2005. – 318 с.
9. *Марченко О. С.* Предпринимательская деятельность в сфере консалтинга: экономико-организационные особенности // Вестн. Харьков. нац. ун-та: Серия экономическая. – Харків. – 2002. – № 575. – С. 249–254.
10. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ./ Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
11. Там само.
12. *Шиффман С.* Руководство консультанта. Как начать и развивать свое дело: Пер. с англ. – М.: НIPPO, 2004. – 188 с.

13. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
14. Там само.
15. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения, 2001. – № 9. – С. 3–17.
16. *Рубинштейн М. Ф., Фистенберг А.* Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
17. *Марченко О. С.* Консалтинговая фирма как организационная форма интеллектуального бизнеса // Управління розвитком: Зб. наук. ст. – Х.: ХДЕУ. – 2003. – № 1. – С. 74–76.
18. *Хант Р., Базан Т.* Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XXV. – 230 с.
19. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
20. *Румизен М. К.* Управление знаниями: Пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во АСТ»; ООО «Изд-во Астрель»; 2004. – XXVIII. – 318 с.
21. Там само.
22. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
23. *Румизен М. К.* Управление знаниями: Пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во АСТ»; ООО «Изд-во Астрель»; 2004. – 318 с.
24. Там само.
25. *Рубинштейн М. Ф., Фистенберг А.* Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
26. Там само.
27. Там само.
28. *Робертс Дж.* Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 352 с.
29. *Шерешева М. Ю.* Межфирменные сети. – М.: Экономический фак. МГУ, ТЕИС, 2006. – 320 с.
30. *Мочерный С.* Синергический подход в экономическом исследовании // Экономика Украины. – 2001. – № 5. – С. 44–51.
31. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
32. *Мердисон Чарльз Дж.* «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой. Пер. с англ. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Бис, 2004. – 208 с.

33. *Рубинштейн М. Ф., Фистенберг А.* Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
34. Там само.
35. Там само.
36. Социум XXI века: рынок, фирма, человек в информационном обществе / Под ред. А. И. Колганова. – М.: Эконом. фак., ТЕИС, 1998. – 279 с.
37. *Рубинштейн М. Ф., Фистенберг А.* Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
38. *Марченко О. С.* Ресурсные особенности консалтинговой фирмы как интеллектуальной организации // Экономика: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Вип. 204. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 597–604.
39. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. / Под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.
40. *Харт О. Д.* Неполные контракты и теория фирмы // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 206–236.
41. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. – 544 с.
42. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
43. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал: Пер. с англ. / Под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.
44. *Задорожный Г. В.* Интеллектуальный капитал как основание экономической безопасности современного общества // Социал. экономика. – 2006. – № 3–4. – С. 5–20.
45. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. / Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. – 352 с.
46. *Кендюхов А.* Гносеология интеллектуального капитала // Экономика Украины. – 2003. – № 4. – С. 28–34.
47. *Кендюхов А.* Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия // Экономика Украины. – 2004. – № 2. – С. 33–41.
48. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
49. *Румизен М. К.* Управление знаниями: Пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во АСТ»; ООО «Изд-во Астрель»; 2004. – 218 с.
50. *Чухно А.* Интеллектуальний капітал : сутність, форми і закономірності розвитку // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48–54.
51. *Чухно А.* Интеллектуальний капітал : сутність, форми і закономірності розвитку // Економіка України. – 2002. – № 12. – С. 61–68.

52. *Edvinsson L., Malone M.* Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.—New York: Harper Business, 1997. — 225 p.
53. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. — СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. — 199 с.
54. Там само.
55. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. — М.: Наука, 2004. —352 с.
56. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. — СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. — 199 с.
57. *Марченко О. С.* Организационные инновации как элемент интеллектуального капитала фирмы //Вест. Харьк. нац. ун-та: Серия экономическая. — Харьков, 2001. — № 535. — С. 353–358.
58. *Марченко О. С.* Особенности внутрифирменной системы мотивации интеллектуальной деятельности // Регіональні перспективи. — 2002. — № 3–4. — С. 76–78.
59. *Марченко О. С.* Управление интеллектуальными трудовыми ресурсами фирмы: особенности и проблемы //Социально- экономические аспекты промышленной политики. Экономика и социология труда, менеджмент персонала: Сб. науч. тр. Т. 4 — Ч. 1 / Отв. ред. Амоша А. И. — Донецк, 2003. — С. 107–113.
60. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века //Мировая экономика и междунар. отношения. — 2001.— № 9. — С. 3–17.
61. *Алешникова В.* Современные тенденции развития управленческого консультирования // Рос. эконом. журн. — 1997. — № 10. — С. 66–74.
62. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века //Мировая экономика и междунар. отношения. — 2001. — № 9. — С. 3–17.
63. *Задорожный Г. В.* Новое осевое время и социальная экономика: о теоретическом основании реализации императива выживания человечества в XXI веке //Социал. экономика. — 2006.— № 1–2. — С. 7–17.
64. *Кендюхов А.* Мотивация творческого интеллектуального труда: исследование основных подходов // Экономика Украины. — 2005. — № 3. — С. 49–56.
65. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. — СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. — 199 с.
66. *Тютюнникова С. В.* Социальная база рыночной трансформации и необходимость ее расширения //Вест. Харьков. нац. ун-та: Серия экономическая. — Харьков, 2000. — № 482. — С. 105–109.
67. *Хант Р., Базан Т.* Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 230 с.

68. *Кендюхов А.* Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия // Экономика Украины. – 2004. – № 2. – С. 33–41.
69. *Хант Р., Базан Т.* Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 230 с.
70. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. –352 с.
71. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
72. Там само.
73. *Розен Шервин.* Трансакционные издержки и внутренние рынки труда. // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 112–134.
74. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
75. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. / Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. –352 с.
76. Там само.
77. *Задорожный Г. В.* Интеллектуальный капитал как основание экономической безопасности современного общества // Социал. экономика. – 2006. – № 3–4. – С 5–20.
78. *Клейнер Г.* Знания об управлении знаниями //Вопр. экономики. – 2004. – № 1. – С. 151–155.
79. Экономика знаний: Коллективная монография /Отв. ред. В. П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
80. *Климов С. М.* Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.
81. *Румизен М. К.* Управление знаниями: Пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во АСТ»; ООО «Изд-во Астрель»; 2004. – 318 с.
82. Экономика знаний: Коллективная монография /Отв. ред. В. П. Колесов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
83. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. –352 с.
84. *Уитнер С. Дж.* Теория Коуза и проблемы компетентности и корпорации // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 268–293.
85. *Демсец Х.* Еще раз о теории фирмы // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 237–267.
86. *Хант Р., Базан Т.* Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XXV. – 230 с.
87. Инновационная экономика: 2-е изд., испр. и доп. /Дынкин А. А., Иванова Н. И., Грачев Л. П. и др. – М.: Наука, 2004. –352 с.
88. Там само.
89. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века //Мировая экономика и междунар.отношения. – 2001.– № 9. – С. 3–17.

90. *Демсец Х.* Еще раз о теории фирмы // Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – С. 237–267.
91. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
92. *Хаксвер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг: 2-е изд.: Пер. с англ. / Под ред. В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
93. *Макаров В., Козырев А., Микерин Г.* Интеллектуальная собственность: правовые и экономические вопросы формирования. // Рос. эконом. жур. – 2003. – № 5, 6. – С. 14–36.
94. *Федулова Л.* Технологічний розвиток економіки // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 4–11.
95. *Шиффман С.* Руководство консультанта. Как начать и развивать свое дело: Пер. с англ. – М.: НРРО, 2004. – 188 с.
96. *Алешиникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208.
97. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
98. *Керимов В. Э.* Управленческий учет: Учебник. – М.: Узд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2001. – 268 с.
99. *Кросман Ф.М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
100. *Алешиникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
101. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
102. *Верба В. А., Решетняк. Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
103. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / Под ред. М. И. Кныша. – СПб: «Изд. Д. Буланин», 2003. – 192 с.
104. *Алешиникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
105. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
106. *Охрименко Д.* Цена справедливости // Инвестиц. газ. – 2004. – № 14. – С. 24.
107. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.

108. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
109. *Охрименко Д.* Цена справедливости // Инвестиц. газ. – 2004. – № 14. – С. 24.
110. *Панюшкина С.* Рациональное управление //Инвестиц. газ. – 2005. – № 37. – С. 35.
111. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
112. *Панюшкина С.* Стоимость без обмана // Инвестиц. газ. – 2005. – № 36. – С. 35.
113. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
114. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
115. *Охрименко Д.* Цена справедливости // Инвестиц. газ. – 2004. – № 14. – С. 24.
116. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
117. *Кросман Ф. М.* Как заработать на консалтинге. – СПб: Питер, 2000. – 240 с.
118. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.

До розділу V

1. *Карайченцева Г. О.* Національні інноваційні системи у дослідженнях зарубіжних авторів // Вісн. Харків. нац. ун-ту: Економічна серія. – Харків, 2000. – № 482. – С. 88–92.
2. *Нікіфоров А.* Національна інноваційна система: вибір України // Економіст. – 2005. – № 12. – С. 35–41.
3. Там само.
4. *Инновационная экономика: необходимость, возможность и факторы развития в России: Учеб. пособ. / Под ред. Э. П. Дунаева – М.: Эконом. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 237 с.*
5. *Экономика знаний и инноваций: перспективы России / Под. Ред. А. В. Бузгалина. – М.: Эконом. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 364 с.*
6. *Гохберг Л.* Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопр. экономики. – 2003. – № 3. – С. 26–44.
7. *Денисюк В.* Високі технології і високонаукоємні галузі – ключові напрями в інноваційному розвитку // Економіст. – 2004. – № 5. – С. 76–81.
8. *Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2006. – 551 с.*
9. Там само.

10. *Денисюк В.* Високі технології і високонаукоємні галузі – ключові напрями в інноваційному розвитку // *Економіст*. – 2004. – № 5. – С. 76–81.
11. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 р., № 991-XIV // *Відом. Верхов. Ради України*. – 1999. – № 40. – Ст. 363.
12. *Деркач М.* Структурно-інноваційна перебудова економіки України: проблеми, пріоритети та перспективи розвитку // *Економіст*. – 2004. – № 5. – С. 12–14.
13. *Рожен А.* За що професор Пинзеник ненавидит науку // *Зеркало не-де-ли*. – 2005. – № 50. – С. 14.
14. *Бойко О.* Проблеми інноваційного розвитку в промисловості України // *Економіст*. – 2004. – № 5. – С. 82.
15. *Фролова Н. Л.* Инновационный процесс: потенциал рынка и государства (Микроэкономический аспект): Часть II. – М.: Эконом. фак. МГУ, ТЕИС, 2007. – 256 с.
16. *Соловьев В.* Направления и механизмы качественного развития инновационного потенциала Украины на этапе создания инновационной модели экономики Украины // *Економіст*. – 2004. – № 5. – С. 20–21.
17. *Жилінська О. І., Чеберкус Д. В.* Розвиток інноваційної інфраструктури // *Фінанси України*. – 2005. – № 7. – С. 57–67.
18. *Рожен А.* Смутно мерцающий свет технопарков // *Зеркало недели*. – 2006. – № 27. – 15 июля. – С. 13.
19. *Чухно А.* Новая экономическая политика // *Экономика Украины*. – 2005. – № 7. – С. 15–22.
20. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Видавництво «Консультант». – 551 с.
21. *Гохберг Л.* Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // *Вопр. экономики*. – 2003 – № 3. – С. 26–44.
22. *Петрина М.* Базові умови створення інноваційної моделі розвитку економіки України // *Економіка України*. – 2006. – № 8. – С. 35–40.
23. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Видавництво «Консультант». – 551 с.
24. *Гесць В. М., Семиноженко В. П.* Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
25. *Соловьев В.* Направления и механизмы качественного развития инновационного потенциала Украины на этапе создания инновационной модели экономики Украины // *Економіст*. – 2004. – № 5. – С. 20–21.
26. *Нікіфоров А.* Національна інноваційна система: вибір України // *Економіст*. – 2005. – № 12. – С. 35–41.
27. *Федулова Л., Пащука М.* Розвиток національної інноваційної системи України // *Економіка України*. – 2005. – № 4. – С. 35–47.
28. *Довгань Л., Гудима О.* Український консалтинг – проблеми росту // *Економіка, фінанси, право*. – 2000. – № 10. – С. 17–19.
29. Интернет-сервер УАМК// www.uamc.com.ua

30. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера //Инвестиц. газ. – 2005. – № 15. – С. 35.
31. *Жовтяк Т.* Привлечение советников к организации продажи пакетов акций //О приватизации: Гос. информ. бюл. – 2006. – № 5. – С. 42–43.
32. *Шканова О. М.* Маркетинг послуг: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
33. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
34. *Довгань Л., Гудима О.* Український консалтинг - проблеми росту // Економіка, фінанси, право. – 2000. – № 10. – С. 17–19.
35. *Алешиникова В.* Современные тенденции развития управленческого консультирования // Рос. эконом. журн. – 1997. – № 10. – С. 66–74.
36. *Шканова О. М.* Маркетинг послуг: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
37. *Рогошевский И.* Немного советов в холодной воде, или Практика реструктуризации. [http:// uamc.com.ua /articles/](http://uamc.com.ua/articles/).
38. Интернет-сервер УАМК// [www. uamc. com. ua](http://www.uamc.com.ua).
39. Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996. – 62 с.
40. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
41. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
42. *Румянцев А. П., Коваленко Ю. О.* Світовий ринок послуг: Навч. посіб. – К.: Навчальна література, 2006. – 456 с.
43. *Рогошевский И.* Немного советов в холодной воде, или Практика реструктуризации. [http:// uamc.com.ua /articles/](http://uamc.com.ua/articles/).
44. Интернет-сервер УАМК// [www. uamc. com. ua](http://www.uamc.com.ua).
45. *Алешиникова В. И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 2000. –208 с.
46. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 9. – С. 3–17.
47. *Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
48. *Попов Е., Лесных В.* Трансакционные издержки в переходной экономике //Мировая экономика и междунар. отношения. – 2006. – № 3. – С. 72–77.
49. Там само.
50. *Веретельникова Ю.* Выбрать консалтера // Инвестиц. газета. – 2005. – № 15. – С. 35.

Наукове видання

МАРЧЕНКО
Ольга Сергіївна

**КОНСАЛТИНГОВІ РЕСУРСИ
НАЦІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ
Економіко-теоретичний аналіз**

Монографія

Монографія друкується в авторській редакції

Коректор *Т. Ф. Зуб*
Комп'ютерна верстка
В. М. Зеленька

Підписано до друку з оригінал-макета 3.06.2008.
Формат 60×84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 16,3. Обл.-вид. арк. 15. Вид. № 364.
Тираж 500 прим.

Видавництво «Право» Академії правових наук України
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевська, 80

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 559 від 09.08.2001 р.

Виготовлено у друкарні СПДФО Білетченко
8 (057) 758-35-98