

УДК 334.02+658.5

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Андрушків Богдан**, д.е.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Кирич Наталя**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Погайдак Ольга**, д.е.н., старший науковий співробітник, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Мельник Лілія** к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Шерстюк Роман**, к.е.н., докторант кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Співак Сергій**, к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Bohdan Andrushkiv**, Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Science of Ukraine, Head of Innovation Management and Entrepreneurship Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

**Natalia Kyrych**, Doctor of Economics, Professor, Head of Production Management Department Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

**Olga Pohaydak**, Doctor of Economics, Senior Fellow, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

**Liliya Melnyk**, PhD, Senior Lecturer of Innovation Management and Entrepreneurship Department Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

**Roman Sherstiuk** PhD, Doctoral of Innovation Management and Entrepreneurship Department Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

**Serhiy Spivak**, PhD, Associate professor of Accounting and Audit Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

***B. Andrushkiv, N. Kyrych, O. Pohaydak, L. Melnyk, R. Sherstiuk, S. Spivak. The strategy of consulting development in the management of innovative enterprise development***

*In the article, based on existing experience of innovative processes in terms of economic entities, were identified specific problems, given their evaluation and suggestions to form a strategy of enterprises innovative development in the transformational economy. There were presented the ways of improving their efficiency by administrative factors. The study displays the most suitable methods for assessing innovation processes in terms of efficiency of use of material, energy, labor and other resources such as planning, programming and process modelling and consideration the strategy of innovative development of both the national economy and industrial enterprises which is balanced with sectoral and regional peculiarities. It was established that due to the integrated use of these innovative factors while making the legislation relevant changes it is possible to ensure the efficiency of reforms and prevent the negative crisis in the manufacturing sector.*

**Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Мельник Л., Шерстюк Р., Співак С. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства.**

*У статті, на основі існуючого досвіду управління інноваційними процесами в умовах роботи суб'єктів господарювання, виявлено конкретні проблеми, дано їх оцінку та пропозиції з формування стратегії розвитку управління інноваційними розвитком підприємств в умовах трансформаційної економіки. Запропоновано шляхи підвищення їх ефективності за рахунок управлінських чинників. Виявлено, що одним з найбільш прийнятних методів оцінки інноваційних процесів, з точки зору ефективності використання*

матеріальних, енергетичних, трудових та інших ресурсів, є не лише засоби планування, програмування та моделювання процесів, а й врахування збалансованої із галузевими та регіональними особливостями визначення економічної стратегії інноваційного розвитку як національної економіки загалом, так і безпосередньо промислових підприємств. Встановлено, що за рахунок комплексного використання згаданих інноваційних чинників, при внесенні в законодавство відповідних змін, можна забезпечити підвищення ефективності реформ та попередити негативні кризові явища у виробничій сфері.

**Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак А., Мельник Л., Шерстюк Г., Спивак С. Стратегия развития консалтинга в системе управления инновационным развитием предприятия.**

В статье, на основе существующего опыта управления инновационными процессами в условиях работы субъектов хозяйствования, выявлено конкретные проблемы, дана их оценка и предложения по формированию стратегии развития управления инновационными развитием предприятий в условиях трансформационной экономики. Предложены пути повышения их эффективности за счет управленческих факторов. Выявлено, что одним из наиболее приемлемых методов оценки инновационных процессов, с точки зрения эффективности использования материальных, энергетических, трудовых и других ресурсов, является не только средства планирования, программирования и моделирования процессов, но и учета сбалансированной с отраслевыми и региональными особенностями определения экономической стратегии инновационного развития как национальной экономики в целом, так и непосредственно промышленных предприятий. Установлено, что за счет комплексного использования упомянутых инновационных факторов, при внесении в законодательство соответствующих изменений, можно обеспечить повышение эффективности реформ и предупредить негативные кризисные явления в производственной сфере.

**Постановка проблеми.** Консультування – в системі управління інноваційним розвитком підприємств є професійною діяльністю, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та науково-технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні означених управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень.

Як відомо, управлінське консультування дозволяє: ідентифікувати та аналізувати інноваційні проблеми і можливості їх вирішення шляхом управлінського впливу; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що з інноваційних позицій обґрунтовані і визнані доцільними.

Стратегія управління у сфері інноваційного розвитку (менеджмент – консалтинг), який є особливим видом консультаційної діяльності, має специфічні професійні ознаки. Характерними рисами роботи консультантів з управління в цій сфері має бути: висока ерудиція та компетентність у сфері інноватики; знання прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду; незалежність та неупередженість; рекомендаційність пропозицій; спеціальна кваліфікована експертиза; конфіденційність, ін.

Особливості функціонування даного ринку в цілому визначаються специфікою самого продукту – консалтингової послуги у сфері інноватики.

Продуцентами консалтингового продукту, що визначають пропозицію на консалтинговому ринку, як правило, є консалтингові формування, фірми тощо.

Певну долю на рику інновацій займають вузькоспеціалізовані фірми, в т.ч. університети, учбові центри та незалежні окремі консультанти.

Загалом в Україні працює понад майже 500 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування, 30% – присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу.

Незважаючи на те, значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань управління інноваційним розвитком, особливо в стратегічному плані, в Україні, залишається досить низьким. Основними причинами цього явища є: складна соціально-економічна ситуація та зниження ділової активності у сфері інноваційної діяльності; відсутність культури роботи з незалежними експертами у сфері інноваційної діяльності; побоювання щодо порушення конфіденційності у сфері інноваційної діяльності; низька платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити корисність консалтингових

послуг у сфері інноваційної діяльності; складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність і своєчасність розгляду проблем формування стратегії розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом, консалтинг, як самостійна професійна діяльність своїм виникненням зобов'язаний менеджменту. Як повідомляє Верба В.А., Решетняк Т.І., перша консалтингова фірма («Служба ділових досліджень») з'явилась на початку ХХ ст. в Чикаго. Пізніше соціолог Елтон Мейо своїм відомим готорнським експериментом започаткував розвиток мотиваційних концепцій управління персоналом, а вже у 1925 році Джеймс О. Мак-Кінсі організував консалтингову фірму, яка надавала фінансово – аналітичну та бухгалтерську допомогу. Після другої світової війни сплеск ділової активності сприяв становленню консалтингу як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу. Почалося загальне на інноваційних засадах, відновлення світової промисловості, фінансової і політичної систем, виникнення та закріплення на ринку більшості провідних консалтингових фірм. Інститут консалтингу отримує громадське визнання та набуває суттєвого значення для ринкових економічних систем [1].

Необхідно зазначити, що на даний час існує безліч визначень консультування взагалі і управлінського консультування, у т.ч. у сфері інноватики зокрема. Ряд учених [2, 3, 4] виділяють два основні підходи до консультування щодо інноваційного розвитку в стратегічному плані.

Перший розглядає консультування з функціонального погляду. Фріц Стіл так визначає консультування: «...будь-яка форма надання допомоги щодо змісту, процесу вирішення або постановки завдання (чи низки завдань), за якої консультант не виконує завдання самостійно, а тільки надає допомогу в її виконанні». Пітер Блок вважає, що «ви виступаєте в ролі консультанта щоразу, коли робите спробу змінити або поліпшити ситуацію, але прямий контроль над здійсненням дій щодо її зміни або поліпшення вам не належить... Більшість працівників організації насправді є консультантами, навіть якщо офіційно вони так не називаються». У цих і аналогічних визначеннях акцентується на ролі консультанта як помічника або радника і передбачається, що таку допомогу можуть надати люди, які посідають різні посади [1]. Таким чином, керівник може виступати водночас і в ролі консультанта в тих випадках, коли він дає пораду або надає допомогу іншому керівнику або підлеглому (якщо поради і допомога не мають характеру наказу або розпорядження);

- інший підхід розглядає консультування як самостійні професійні послуг і акцентує на вимогах, яким ці послуги повинні відповідати. Ларрі Грейнер і Роберт Метцгер стверджують, що «Управлінське консультування є набором послуг, що надаються спеціально навченими з відповідною кваліфікацією особами, які в об'єктивній і незалежній манері допомагають клієнту виявити і проаналізувати проблеми у сфері інновацій і рекомендують вирішення цих проблем, а також, за необхідності, надають допомогу в реалізації запропонованих рішень». Аналогічні визначення використовують і професійні асоціації і інститути консультантів з управління. Наприклад, Міжнародна рада інститутів управлінського консультування (International Council Management Consulting Institutes – ICMCI) дає таке визначення: «Управлінське консультування полягає в наданні незалежних рекомендацій і підтримки для клієнтів, які володіють керівними повноваженнями, в питаннях, що стосуються процесу управління» [1].

Ці два підходи є взаємодоповнювальними. Управлінське консультування може розглядатися і як професійна послуга, і як спосіб надання практичної допомоги. З огляду на це найповнішим можна вважати визначення Міжнародної організації праці (International Labour Organization – ILO) : «Управлінське консультування – це діяльність з надання незалежних професійних послуг, що мають рекомендаційний характер і які допомагають

керівникам і організаціям у реалізації організаційної мети і завдань через вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, впровадження змін і навчання» [1].

Власне ці та інші причини обумовлюють необхідність дослідження проблем формування стратегії розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємств.

**Результати дослідження.** Отже дослідженням встановлено, що серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги у сфері інновацій на світовому ринку слід назвати: загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги у сфері інноватики серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку; можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі; необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Специфіка консалтингової послуги полягає у її невідчутності, та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми.

Існує два основні види класифікації консалтингових послуг яких можна використати у сфері інноваційної діяльності підприємств [3]: предметна класифікація (з погляду предмета консультування); методологічна класифікація (з погляду методу консультування).

Предметна класифікація більш поширена, оскільки вона зрозуміліша споживачам консалтингових послуг. Відповідно до неї, консалтингові послуги поділяють залежно від тих розділів (елементів) менеджменту, на які вони спрямовані: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і ін.

Відповідно методологічну класифікацію професійно орієнтовано на консультантів залежно від методів їх роботи, класифікаторами яких є експертне, процесуальне і навчальне консультування [4].

Слід зазначити, що класифікації, які публікують національні та міжнародні асоціації консультантів, часто поєднують предметний і методологічний підходи, включаючи до переліку консалтингових послуг яких можна використати у сфері інноваційної діяльності підприємств й інші професійні послуги, що не входять до категорії консалтингових (рис.1).

При цьому спостерігається тісний взаємозв'язок з стратегічним управлінням-консалтингом.

Прикладом такого «синтетичного» підходу є класифікація Європейського довідника-показника консультантів з економіки і управління, що видається під егідою ФЕАКО. У цю класифікацію включено, з одного боку (предметного), такі послуги, як забезпечення інноваційно-інформаційними технологіями, промисловий інжиніринг, навчання менеджментові (тренінг), відносини з громадськістю тощо, тобто професійні послуги, а з другого боку такі види консультування, як навчальний консалтинг, тобто метод консультування. В Україні немає загально визнаного класифікатора консалтингових послуг, а декілька існуючих – неповні і необ'єктивні.

У цьому зв'язку управлінське консультування у сфері інноватики можна визначити як передачу клієнту знань, необхідних для провадження справ і управління. Ці знання повинні допомогти клієнту в підвищенні ефективності управління і розвитку його організації і, таким чином, надати йому додану цінність.

Тому призначенням консультування є створення, передача і застосування на практиці знань про управління. Унікальність менеджменту полягає в тому, що з самого його зародження консультанти відігравали ключову роль у розвитку практики управління, управлінських знань і самої професії керівника", – писав Пітер Друкер [1]. Під знаннями тут розуміється сукупність теоретичних знань, досвіду, кваліфікації, навиків, ноу-хау, умінь і здібностей. Таким чином, під передачею знань розуміється не тільки виклад фактів,

а й прищеплення підходів, методів і розвиток здатностей, необхідних для ефективного застосування знання в конкретному економічному, діловому, інституційному, культурному чи організаційному середовищі.



Рис. 1. Зв'язок менеджмент консалтингу з іншими видами професійних, в т.ч. інноваційних послуг

Примітка: адаптовано з [1].

Консультанти з управління можуть передавати знання завдяки тому, що в результаті навчання і практичного досвіду роботи накопичили чималий обсяг інформації про інноватику та ефективні способи управління в різних ситуаціях. Вони навчилися бачити загальні тенденції і розуміти значення змін, що відбуваються, знаходити причини проблем, що виникають, і практично вирішувати більшість із них, вони здатні роздивитися нові можливості і допомогти клієнту скористатися ними.

Очевидно, консультанти не можуть набути такі здатності тільки завдяки теоретичній підготовці, хоча вона і продовжує залишатися важливим джерелом нових знань упродовж усієї кар'єри консультанта. Вони вчаться на досвіді своїх колег, консультаційних компаній. Проте і досвід, і особливості технологій у сфері менеджменту і практичного провадження бізнесу приходять головним чином від спілкування з клієнтами. «Кожний консультант знає, що його клієнти – його вчителі, і що він живе за рахунок їхніх знань. Консультант не має більшої освіти. Просто він бачив більше», – зазначає Пітер Друкер [1]. Тому передача знань про інноваційні процеси – це двосторонній процес: удосконалюючи знання клієнта і його здатності до ефективних дій, консультант водночас вчиться у нього, відточує свої знання і уміння, розкриває свої здібності в наданні ефективніших консультаційних послуг і створює основу для розширення кола клієнтів, а також ситуацій і питань, щодо яких він в змозі дати кваліфіковану пораду.

Знання, що використовуються в управлінському консультуванні, описують організацію відповідно до двох аспектів: технічного, (науково-технічного), що належить до процесів управління і провадження справ, а також проблем, з якими доводиться стикатися клієнту, і способам аналізу і вирішення цих проблем; соціально-психологічного, що стосується зв'язків між людьми, сприйняття ними проблем і їхньої зацікавленості у виправленні поточної ситуації, а також стосунків між клієнтом і консультантом.

Технічні і соціально-психологічні питання управління і бізнесу тісно взаємопов'язані. В ідеалі консультант повинен вибирати підходи і методи, що допомагають однаковою мірою розкрити й зрозуміти і технічні, і соціально-психологічні сторони проблеми, і таким чином допомагати клієнту підійти до рішення проблеми комплексно. На практиці ж багато консультантів віддають перевагу лише одній із сторін.

Можна говорити про існування двох типів консультування. Перший – переважно технічний. Його прихильники – технічні фахівці, компетентні в питаннях бізнес-процесів,

стратегій, структур, систем, технологій, розподілу і використання ресурсів, а також у таких матеріальних питаннях (що піддаються кількісному визначенню і вимірюванню), як виробництво, фінанси і бухгалтерський облік. Фахівець може володіти знаннями у сфері технології, організації виробництва, інформатики, статистики, математики, дослідження операцій, економічної теорії фірми, бухгалтерського обліку та ін. Проблеми клієнта розглядаються в основному з технічного погляду, наприклад: клієнту необхідна ефективніша система управління витратами, повніша інформація про вимоги і претензії покупців, стабільна мережа надійних субпідрядників, стратегія на наступні п'ять років або аналіз можливостей злиття.

Консультантів другого типу цікавлять передусім соціально-психологічні проблеми організації. Їхня доктрина полягає в тому, що причина будь-яких проблем, які виникають в організації – технічні чи фінансові складнощі, – людський чинник. Грамотна мотивація, спонукання до активної діяльності, надання працівникам додаткових повноважень призводить до ефективнішого використання знань і досвіду в організації і дає змогу вирішити проблеми або полегшити їх вирішення.

Типовими представниками консультування другого типу є консультанти з організаційного розвитку (organization(al) development – OD) або з розвитку людських ресурсів (human resource development – HRD). Їх частка в індустрії консультування порівняно невелика, але вплив непропорційно (щодо їхньої кількості) великий. Більшість публікацій про концепції і методологію консультування належить представникам саме цієї групи. Консультанти першого і другого типу, технічного і соціально-психологічного мають залежність від організаційного та управлінського що обумовлює доцільність формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Висновки та пропозиції.** Отже, сучасний стан ринку консультаційних послуг підтверджує тезу про те що серед найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги у сфері інновацій на світовому ринку слід назвати: загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка сприяє попиту на консалтингові послуги у сфері інноватики серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку; можливість використання ідей і таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі; необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Життєздатність та перспективність інституту незалежного консультування у сфері інноваційного розвитку підприємств обумовлює необхідність формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Консалтингові фірми, які просувають на ринок свої послуги інноваційного характеру, проголошують свою об'єктивність та незалежність під час вирішення завдань клієнта. Поряд із використанням зовнішнього консультування провідні корпорації та й невеликі підприємства створюють внутрішні консультаційні підрозділи, які покликані надавати консультаційну допомогу інноваційного розвитку підприємства.

Вибір виду консультування залежить від масштабу та причин виникнення проблеми клієнта, а також від усвідомлення керівництвом компанії недоліків і переваг зовнішнього і внутрішнього консультування. Однак деякі проблеми вимагають поєднання зусиль, так званих, зовнішніх і внутрішніх консультантів, що дозволяє перекрити слабкі сторони одних сильними сторонами інших. Класичний розподіл консультантів за спеціалізацією, з врахуванням зарубіжного досвіду, ґрунтується на двох визначених підходах до консультування [1]: експертному (консультування ґрунтується на знаннях певних сфер економіки та управління); дженераліському або універсальному – (консультування, ґрунтується на узагальнених знаннях про основні закони управління).

Співробітники консалтингової компанії за дисциплінарною ознакою можуть консультувати як окремого працівника, так і організацію; вони – носії професійних знань і

особисто продають професійний погляд на організацію. Товаром може бути аналіз ситуації з погляду певної інноваційної дисципліни, рекомендації чи навчання.

Консультування за своєю суттю має рекомендаційний характер. Це означає, що консультанти не беруть участі в управлінні організацією і не ухвалюють рішення від імені керівництва. Вони відповідають за якість і повноту своїх рекомендацій; вся відповідальність за виконання цих рекомендацій повністю лежить на клієнтові.

У консультуванні поняття «рекомендація» має безліч ступенів і варіацій. Консультант повинен вміти не просто давати правильні поради, а й знати, як, кому і коли їх давати. Мистецтво консультанта полягає у тому, щоб «змусити виконувати речі, за які він не відповідає». Підтверджено що незалежність консультанта є наріжним каменем успішного консультування. Технічна незалежність означає, що консультант має нагоду формулювати технічну оцінку і представляти рекомендації незалежно від того, в що клієнт вірить або що хоче почути.

Фінансова незалежність означає, що консультант фінансово не зацікавлений у діях клієнта, наприклад, таких, як рішення інвестувати в ту або іншу компанію або придбати якусь комп'ютерну програму.

Адміністративна незалежність консультанта означає, що консультант не є підлеглим клієнта і адміністративні рішення клієнта не впливають на консультанта.

Політична незалежність означає, що керівництво і працівники організації клієнта не можуть впливати на консультанта, використовуючи політичні важелі і зв'язки, членство в політичних партіях, клубах та ін.

Емоційна незалежність означає, що консультант зберігає особисту неупередженість і об'єктивність незалежно від проявів дружньої участі, взаємної довіри, духовної близькості й інших почуттів, які існують між ним і клієнтом.

Перевагами матричної структури консалтингового бізнесу є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (це підвищує якість роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань при мінімальних витратах).

Проблеми професії консультанта перебувають у центрі уваги як консалтингових організацій та їх об'єднань, так і споживачів консультаційних послуг.

Одним із способів захистити клієнтів від неякісних послуг є врегулювання процедури ліцензування консультаційної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Прагнення отримання гарантій високої якості консультаційних послуг спричиняє бажання введення стандартів консультування і надання документа, який підтверджував би компетентність консультанта та наявність його права здійснювати консультаційну допомогу. Видача таких посвідчень має бути прерогативою професійних і асоціацій та інститутів.

Проте питання про членство у аналогічних асоціаціях зарубіжних країн вирішується по-різному. Так, Інститут консультантів з питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє включати консультантів, які отримали ступінь повних та почесних членів, до професійного реєстру.

Американський інститут консультантів надає посвідчення консультанта за наявності у претендента відповідної освіти, досвіду та рекомендацій від клієнтів.

Законодавство України передбачає необхідність одержання ліцензії на здійснення деяких видів консалтингових послуг. Насамперед, це право роботи з приватизаційними документами (майновими сертифікатами), проведення всього комплексу робіт, пов'язаного з аудитом та оцінкою майна, надання освітніх послуг з видачею відповідного посвідчення.

В Україні сертифікації і ліцензуванню підлягають три види діяльності (взагалі їх 27 видів): аудиторська діяльність (Аудиторська палата України); роботи, пов'язані з приватизаційними документами (Фонд державного майна України); освіта (Міністерство освіти).

Видача суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій здійснюється на основі «Положення про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів діяльності», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 травня 1994 року №316.

Ліцензування аудиторської діяльності (видача ліцензій) здійснює Аудиторська палата України. Право на одержання ліцензій мають юридичні особи (аудиторські фірми) і фізичні особи (приватні аудитори) України. Термін дії ліцензії – до п'яти років, але не більше терміну дії сертифіката аудиторів (фундаторів).

Виявлено що основними проблемами для обговорення і вироблення пропозицій для прийняття рішень нормативних і законодавчих актів у сфері управління інноваційною діяльністю та передумовами для формування стратегії її розвитку є: Вивчення історії та особливостей еволюції інституту консультування у сфері інноваційного розвитку промислово-розвинених країнах. Визначення ролі і місця іноземних консультаційних фірм в інфраструктурі української економіки. Виявлення проблеми становлення інституту консалтингу в Україні та його урядова підтримка у сфері інноваційного розвитку промислових підприємств. Сприяння розвитку консалтингу як професії та розвиток ділової активності. Скорочення кількості ієрархічних рівнів управління консалтинговими формуваннями. Обґрунтування доцільності впровадження ліцензування консалтингової діяльності в Україні ін.

#### **Список використаної літератури:**

1. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
2. Інноваційна політика / За заг. ред. Б.М. Андрушків / Тернопіль: ТзОВ «Тернограф», 2012. – 484 с.
3. Управління інноваційними проектами. – Вид. ТНТУ, 2011. – 198 с.
4. Управління інноваційною діяльністю / За заг. ред. Б.М. Андрушків. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 334 с.
5. Інноваційні засади формування концепції Комплексної науково-технічної програми: «Нова економіка Тернопільської області» / За заг. ред. Андрушківа Б.М. – Тернопіль, 2014. – 208 с.
6. Коростельов В.А. Управлінське консультування: навч. посіб. / В.А. Коростельов. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
7. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук. – К., 2005. – 167 с.
8. Елмашев О. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. – Ижевск, 2009.
9. Интеллектуальная собственность: Сборник типовых договоров. – Инфра. – М., 2005. – 256 с.
10. Кубр М. Управленческое консультирование / М. Кубр. – В 2 т. – М., 2002. – 316 с.
11. Куц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Куц, О. Доннел. – В 2 т. – М., 2001.
12. Ладенко И.С. Интеллект управления и консультирования / И.С. Ладенко, В.Г. Поляков. – Новосибирск: Наука, 2002.
13. Лейманн Я. Руководитель и специалист – взаимодействие (об управленческом консультировании) / Я. Луйманн. – М., 2004.
14. Лейманн Я. Управление по результатам / Я. Лейманн. – М., 2008.
15. Лузин А. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению / А. Лузин, В. Озира. – М., 2006.
16. Литвак Б. Принятие управленческих решений / Б. Литвак. – М., 2008.
17. Как развиваться управленческому консультированию? // ЭКО. – 2006. – №10.
18. Нагорская М. Деловые игры и эффективность управления производством / М. Нагорская. – К., 2002. – 176 с.
19. Петросян Д. Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки предпринимательства / Д. Петросян, Р. Хубиев // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 3.
20. Попов Г. Практика управления: сборник конкретных ситуаций: практическое пособие / Г. Попов. – М., 2004.
21. Поляков В. Бизнес-консалтинг как инструмент преобразований / В. Поляков // ЭКО. – 2005. – № 5.
22. Коростелев В.А. Роль консалтинга в управлении бизнесом / В.А. Коростелев. – К.: МАУП, 2004.
23. Посадский А.П. Основы консалтинга / А.П. Посадский. – М.: ГУВШЭ, 1999. – 240 с.



## References

1. Verba V.A. (2000), "Organization consulting activities: teach. guidances", ["Organizacija konsaltingovoi dijial'nosti: navch. posib"], V.A. Verba, T.I Reshemyak, K. Kyiv National Economic University, 244 p.
2. "Innovation policy", ["Innovacijna polityka"], Pod Society. Ed B.M. Andrushkiv, Ternopil, LLC "Ternohraf", 2012, 484 p.
3. "Management of innovative projects", ["Upravlinnja innovacijnyjny proektamy"], Kind. TNTU, 2011, 198 p.
4. "Innovation management", ["Upravlinnja innovacijnoju dijial'nistju"], Pod Society. Ed B.M. Andrushkiv, Ternopil, FOP Palyanytsya V.A., 2015, 334 p.
5. "Innovative principles of forming the concept of integrated science and technology program", ["nnovacijni zasady formuvannja koncepcii' Kompleksnoi' naukovo-tehnichnoi' programy"], "New Economy Ternopil Oblast ", Pod Society Ed. B.M. Andrushkiv, Ternopil, 2014, 208 p.
6. Korostelev V.A. (2003), "Administrative consultation, teach. guidances", ["Upravlins'ke konsul'tuvannja: navch. posib"], V.A. Korostelev, K., AIDP, 104 p.
7. Gerasymchuk V.G. (2005), "Enterprise development: diagnosis, strategy, efficiency", ["Rozvytok pidpryjemstva: diagnostyka, strategija, efektyvnist"], V.G. Gerasymchuk, K., 167 p.
8. Elmashev O. (2009), "Upravlencheskoe konsultyrovanye: theory and practice questions", ["Upravlencheskoe konsul'tyrovanye: voprosy teoryy y praktyky"], Izhevsk,.
9. "Intellectual Property: Collection of model contracts", ["Intellektual'naja sobstvennost': Sbornik tipovyh dogovorov"], Infra, M., 2005, 256 p.
10. Kubr M. (2002), "Management Consulting", ["Upravlencheskoe konsul'tirovanie"], M. Kubr, In 2 vol., M., 316 p.
11. Kusch G. (2001), "Management: System analysis and management functions situatsionny", ["Upravlenie: sistemnyj i situatsionnyj analiz upravlencheskih funkcij"], G. Kusch, O. Donnell, In 2 vol., M.,.
12. Ladenko Y.S. (2002), "Intelligence management and advisory", ["Intellekt upravlenija i konsul'tirovanija"] / Y.S. Ladenko, V.G. Polyakov, Novosibirsk, Nauka,.
13. Leymann Ja. (2004), "Managers and specialists - interaction (for management consulting)", ["Rukovoditel' i specialist – vzaimodejstvie (ob upravlencheskom konsul'tirovanii)"], Ja. Luymann, M.
14. Leymann Ja. "Management based on the results", ["Upravlenie po rezul'tatam"], Ja. Leymann, M., 2008.
15. Luzyn A. (2006), "Consulting firms in capitalist countries management", ["Konsul'tacionnye firmy kapitalisticheskikh stran po upravleniju"], Luzyn A., B. Ozyra, M.
16. Litvak B. (2008), "Acceptance of administrative decisions", ["Konsul'tacionnye firmy kapitalisticheskikh stran po upravleniju"], B. Litvak, M.
17. How to develop management consulting? ["Kak razvivat'sja upravlencheskomu konsul'tirovaniju?"], ECO 2006, No. 10.
18. Nahorskaya M. (2002), "Business games and efficiency of production management", ["Delovye igry i jeffektivnost' upravlenija proizvodstvom"], M. Nahorskaya, K., 176 p.
19. Petrosyan D. (2007), "Multidisciplinary consulting centers for entrepreneurship support", ["Mnogoprofil'nye konsaltingovyje centry dlja podderzhki predprinimatel'stva"], D. Petrosyan, R. Hubyev Problems of the theory and practice of management, No. 3.
20. Popov G. (2004), "Management Practice: a collection of case studies: a practical guide", ["Praktika upravlenija: sbornik konkretnyh situacij: prakticheskoe posobie"], G. Popov, M.
21. Polyakov V. (2005), "Business Consulting as a tool for transformation", ["Biznes-konsalting kak instrument preobrazovanij"], V. Polyakov, ECO, No.5.
22. Korostelev V.A. (2004), "The role of consulting in business management", ["Rol' konsaltinga v upravlenii biznesom"], V.A. Korostelev, K. AIDP
23. Posadskij A.P. (1999), "Fundamentals consulting", ["Osnovy konsaltinga"], A.P. Posadskij, M. GUVSHE, 240 p.

**Keywords:** strategy, innovation, consulting, sustainability, efficiency, economic activity, transformational society.

**Ключові слова:** стратегія, інновація, консалтинг, стабільність, ефективність, господарська діяльність, трансформаційне суспільство.

**Ключевые слова:** стратегия, инновация, консалтинг, стабильность, эффективность, хозяйственная деятельность, трансформационное общество.