

УДК 330.341.1:658.338

**СТРУКТУРНА МОДЕЛЬ «ПОРТФЕЛЯ КОМПЕТЕНЦІЙ» СТРАТЕГІЧНОГО  
КОНСАЛТИНГУ В ІНФРАСТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ  
СИСТЕМИ**

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

**Klenin O. V.**, PhD, assistant professor of accounting and auditing of Priasovsky State Technical University

***Klenin O. The structural model of "competence portfolio" of strategic consulting in the national innovation system infrastructure***

*The article deals with the theoretical aspects of the concept of "competence" and "competence" in accordance with the position of the resource-based approach to management. Concepts of interdependence of competence and expertise for strategic consulting were established and they are not synonymous, but they complement each other in the development of the control system. It was determined that the competence of the consultant is the level of educational preparation needed for the solution of tasks given to an experienced specialist. At the same time, the level of efficiency of the tasks will depend on the competencies that are valuable for the company relative to its competitors, and provide access to different markets in order to increase competitiveness. In the author's view the key competence of expert scientists and practitioners consultants consulting of company should be presented in the form of a "portfolio of competences". It is proved that in determining the competencies of the company include, as a rule, the strengths of the company's employees, the degree of efficiency of use of abilities in the interest of the company, the quality of the organization and the coordination of individual efforts. It is proposed to constitute the "competence portfolio" include the following competences: integrative; sotsialno psychological; organizational; information technology. The author of the formed structural model of "competence portfolio" of strategic consulting in the infrastructure of the national innovation system "strategic consulting", which is an individual type of organization of subject-specific knowledge consultants (academics and practitioners), which should correspond to the ability to form and implement effective operational and strategic decisions in the process of provision of consulting services. With this approach, the structural model "portfolio of competences" Strategic Consulting creates competitive advantages in the control system of innovative development of enterprises and the impact on their competitive positioning.*

***Кленін О. В. Структурна модель «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в інфраструктурі національної інноваційної системи***

*У статті розглянуто теоретичні аспекти поняття «компетентність» та «компетенція» відповідно з позицій ресурсно-орієнтованого підходу до управління. Встановлено взаємообумовленість понять компетентність та компетенція для стратегічного консалтингу, які не є синонімами, але доповнюють одне одного в системі управління розвитком. Визначено, що компетентність консультанта є рівнем освітньої підготовки, необхідної для вирішення наданих завдань як досвідченого спеціаліста. У той же час, рівень ефективності виконання завдань буде залежати від компетенцій, які мають цінність для компанії відносно конкурентів, та відкривають доступ до різноманітних ринків з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. На авторський погляд ключові компетенції експертів-науковців та консультантів практиків консалтингової компанії доцільно представити у вигляді «портфеля компетенцій». Доведено, що до визначаючих компетенцій компанії відносять, як правило, сильні сторони працівників компанії, ступінь ефективності використання їх здібностей в інтересах компанії, якості організації та координації індивідуальних зусиль. Запропоновано до складових «портфеля компетенцій» відносити наступні компетенції: інтегративні; соціально-психологічні; організаційні; інформаційно-технологічні. Автором сформовано структурну модель «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в інфраструктурі Національної інноваційної системи «Стратегічний консалтинг», яка є індивідуальним типом організації предметно-специфічних знань консультантів (науковців та практиків), що повинно відповідати вмінням формувати та реалізовувати ефективні оперативні й стратегічні рішення у процесі надання консалтингових послуг. За таким підходом структурна модель «портфель компетенцій» стратегічного консалтингу створює конкурентні переваги в системі управління інноваційним розвитком підприємств та впливає на їх конкурентне позиціонування.*

***Кленін О.В. Структурная модель «портфеля компетенций» стратегического консалтинга в инфраструктуре национальной инновационной системы***

*В статье рассмотрены теоретические аспекты понятия «компетентность» и «компетенция» в соответствии с позиций ресурсно-ориентированного подхода к управлению. Установлено взаимообусловленность понятий компетентность и компетенция для стратегического консалтинга, которые не являются синонимами, но дополняют друг друга в системе управления развитием. Определено, что компетентность консультанта является уровнем образовательной подготовки, необходимой для решения предоставленных задач как опытного специалиста. В то же время, уровень эффективности выполнения задач будет зависеть от компетенций, которые имеют ценность для компании относительно конкурентов, и открывают доступ к различным рынкам с целью повышения уровня конкурентоспособности. На авторский взгляд ключевые компетенции экспертов-ученых и консультантов практиков консалтинговой компании целесообразно представить в виде «портфеля компетенций». Доказано, что в определяющих компетенций компании относят, как правило, сильные стороны работников компании, степень эффективности использования способностей в интересах компании, качества организации и координации индивидуальных усилий. Предложено к составляющим «портфеля компетенций» относить следующие компетенции: интегративные; социально-психологические; организационные; информационно-технологические. Автором сформирована структурная модель «портфеля компетенций» стратегического консалтинга в инфраструктуре Национальной инновационной системы «Стратегический консалтинг», которая является индивидуальным типом организации предметно-специфических знаний консультантов (ученых и практиков), что должно соответствовать умением формировать и реализовывать эффективные оперативные и стратегические решения в процессе предоставления консалтинговых услуг. При таком подходе структурная модель «портфель компетенций» стратегического консалтинга создает конкурентные преимущества в системе управления инновационным развитием предприятий и влияет на их конкурентное позиционирование.*

**Постановка проблеми.** Компетентність стратегічного консалтингу є невід'ємною складовою його активів, яка віддзеркалює структуру інтелектуального капіталу, що в поєднанні з унікальною інноваційною технологією дозволяє створювати конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність консалтингової компанії у певному ринковому оточенні. Тож дослідження питань організації предметно-специфічних знань консультантів (науковців та практиків), які б відповідали вимогам щодо формування та реалізації ефективних оперативних й стратегічних рішень у процесі надання консалтингових послуг є актуальним і край важливим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові поняття досліджуваної проблеми – «компетентність», «компетенції» були предметом досліджень відомих закордонних та вітчизняних науковців. Так, Дж. Равен [1], описує інтегрований характер поняття компетентність, розглядаючи його як здатність людини, необхідну для виконання конкретної діяльності в певній предметній галузі та стверджує, що для різних сфер діяльності необхідний різний набір компетенцій. Він говорить про те, що сучасне суспільство має потребу в людях, які готові до роботи, коли потрібно, до нових завдань і нововведень проявляють високу адаптивність, особисто зацікавлені в підвищенні ефективності праці, у перспективному плануванні й у наявності планів на майбутнє, а також готові брати на себе особисту відповідальність і виправляти помилки.

З цих позицій важливою є думка Д. Стоунхауза [2], що у сучасних умовах важливою складовою загального управління є процес формування організаційного знання, який у найтісніший спосіб пов'язується з концепцією ключових компетенцій.

Г. Хемел і К. К. Прахалад, визначають ключові компетенції як навички й уміння, що дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди. Пропонуючи свою концепцію, у якості обґрунтування вчені стверджують, що в перспективі стратегічне планування не уявляється ані досить радикальним, ані досить довгостроковим явищем, а його метою залишається поступове поліпшення [3]. Ці автори також використовують термін «ключова компетенція» для характеристики набору умінь і технологій, сукупності безсистемно накопичених компанією знань і досвіду, які стають основою успішної конкуренції [4].

А. Томпсон та А. Стрікланд зазначають, що майже у кожній компанії є хоча б один вид діяльності, у якому вона досягла успіху настільки, щоб вважати отримані там знання ключовими компетенціями [5]. Ключова компетенція забезпечує конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо вона одночасно є унікальною. Визначити те, якою є компетенція –

унікальною чи базовою, можна за допомогою порівняння її з аналогічною компетенцією конкурентів.

С.М.Клименко зазначає, що ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки. Видатних досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою унікальних ресурсів і спроможностей підприємства, а завдяки їх належному застосуванню [6].

С. Шишова і В. Кальней вважають, що "компетенція – це загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях, нахилах, які набуваються завдяки навчанню" [7, с. 362]. С. Бондар трактує термін "компетенції" як "... здатність розв'язувати проблеми, що забезпечуються не лише володінням готовою інформацією, а й інтенсивною участю розуму, досвіду, творчих здібностей учнів" [8, с. 9].

Ряд науковців відокремлюють в компетенції "знаннєву" і "ціннісну" компоненти. Такі науковці як Ю.В. Фролов, Д.А. Махотін визначають компетенцію як відкриту систему процедурних, ціннісно-сміслових і декларативних знань, що включає взаємодіючі між собою компоненти (епістеміологічні – пов'язані з пізнанням, особистісні, соціальні), які активізуються (актуалізуються) і збагачуються в діяльності по мірі виникнення реальних життєво важливих проблем, з якими стикається носій компетенції [9, с. 38]. У цьому сенсі А. Хуторський дає визначення компетенції як "сукупності взаємопов'язаних якостей особистості (знання, уміння, навички, засоби діяльності), які задаються відносно певного кола предметів і процесів", а також потрібні для ефективної продуктивної діяльності [10].

Безпосередньо розробники компетентісно-орієнтованого підходу Л. Спенсер і С. Спенсер ідентифікували базові положення наступним чином [11; 12]. «Компетенція - базова якість індивідуума, яка має причинне відношення до ефективного ... виконання у роботі чи інших ситуаціях. Базова якість означає, що компетенція є ... сталою (усталеною) частиною особистості, яка може визначати поведінку людини у значній кількості ситуацій та робочих завдань. Причинне відношення означає, що компетенція зумовлює та викликає визначену поведінку та виконання». Визначення вчених підтверджують той факт, що компетентність — це здатність людини ефективно виконувати певну (зокрема професійну) діяльність, а компетенції (множина від «компетенція») — це особисті характеристики людини, що визначають її поведінку та впливають на рівень виконання певної (зокрема професійної) діяльності.

Вітчизняні вчені пропонують розуміти «компетентність» як підготовленість (теоретична, практична, особистісна, психологічна тощо) до здійснення певної професійної діяльності та наявність професійно важливих якостей фахівця, які сприяють цій діяльності [13]. Деякі фахівці стверджують, що «компетентність — це здатність людини до вирішення робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи» [14]. На думку І.А. Ібрагімова, компетенція — це «сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи». Компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [15, с. 134].

У результаті вивчення існуючих наукових поглядів, у автора сформувалось власне бачення на поняття «компетентність» та «компетенція» відповідно з позицій ресурсно-орієнтованого підходу до управління. Вважається, що компетентність та компетенція взаємообумовлені боки одного цілого, не є синонімами, але доповнюють одне одного в системі управління розвитком. Так компетентність – це рівень освітньої підготовки людини, необхідний для вирішення оперативних та стратегічних завдань як досвідченого спеціаліста, а компетенція – це індивідуальні знаннєві та професійні характеристики людини – цінності, які впливають на рівень ефективності виконання завдань та приймають участь у формуванні конкурентних переваг компанії.

**Виділення невирішеної проблеми.** Однак, подальшого дослідження потребують питання, що пов'язані з формуванням поняття та побудовою структурної моделі «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в інфраструктурі Національної інноваційної системи.

**Мета статті** – побудова структурної моделі «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в інфраструктурі Національної інноваційної системи «Стратегічний консалтинг», яка є індивідуальним типом організації предметно-специфічних знань консультантів (науковців та практиків), що повинно відповідати вмінням формувати та реалізовувати ефективні оперативні й стратегічні рішення у процесі надання послуг.

**Виклад основного матеріалу.** У ході дослідження була врахована думка видатних вчених Г. Хемела і К. К. Прахалада, що ключові компетенції – це вміння менеджерів трансформувати розпорошені по окремим бізнес-одинацям технології та виробничі знання, навички, здібності, які за авторським поглядом можна представити як «портфель компетенцій», зокрема, для консалтингової компанії. Створення унікального «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу та пристосування його до змін зовнішнього середовища дозволить не тільки затвердити стабільне положення компанії на ринку консалтингових послуг, а також трансформувати існуючу діяльність підприємства-замовника консалтингових послуг, з урахуванням стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток, що суттєво зміцнить рівень його конкурентоспроможності.

Можна погодитись з думкою вчених [16] відносно стійкості компетенцій консалтингової компанії, які повинні відповідати наступним вимогам: 1) являти значну цінність для підприємств-замовників послуг у порівнянні з пропозиціями конкурентів; 2) мати складну структуру для повторення конкурентами, що створює конкурентні бар'єри для входу на ринок; 3) відкривати компанії доступ до ринку послуг, за рахунок об'єднання навиків і технологій традиційних бізнес-одинаць.

Однак, у ході дослідження було доведено, що склад нематеріальних ресурсів консалтингової компанії призводить до гармонійного співвідношення інтелектуальних та інформаційних ресурсів. За таких умов, інформацію як важливу компетенцію слід відносити до цінності як особливу конкурентну перевагу поряд із знаннями. Для компанії, що прагне до лідерства, стає важливим не просто нагромадити інформацію, а ефективно її використати у процесі власної діяльності. Тому виникає проблема виокремлення стратегічно важливої інформації в контексті цілей та завдань розвитку консалтингової компанії. Однак, треба враховувати той факт, що не вся інформація сприяє створенню стійких конкурентних переваг на відміну від впровадження ІТ-технологій, лише нові знання мають стратегічну цінність для підприємства, що діє в умовах високої непередбачуваності умов господарювання. Стратегічна цінність інформації для консалтингової компанії, як правило, буде визначатися структурою її інформаційних потреб, виявлення яких утворює окремий напрям досліджень.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати основні складові «портфеля компетенцій» консультантів стратегічного консалтингу. У зв'язку з постійними змінами зовнішнього середовища, а також постійним зростанням вимог до наявних компетенцій, слід погодитись з запропонованим спектром складових компетентності, що надає В.В. Музиченко [17]. Але до існуючих трьох компетенцій доцільно додати четверту – інформаційно-технологічну, внести деякі корективи та викласти в наступній редакції:

- інтегративні компетенції (integrativna kompetentnist) – здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища;

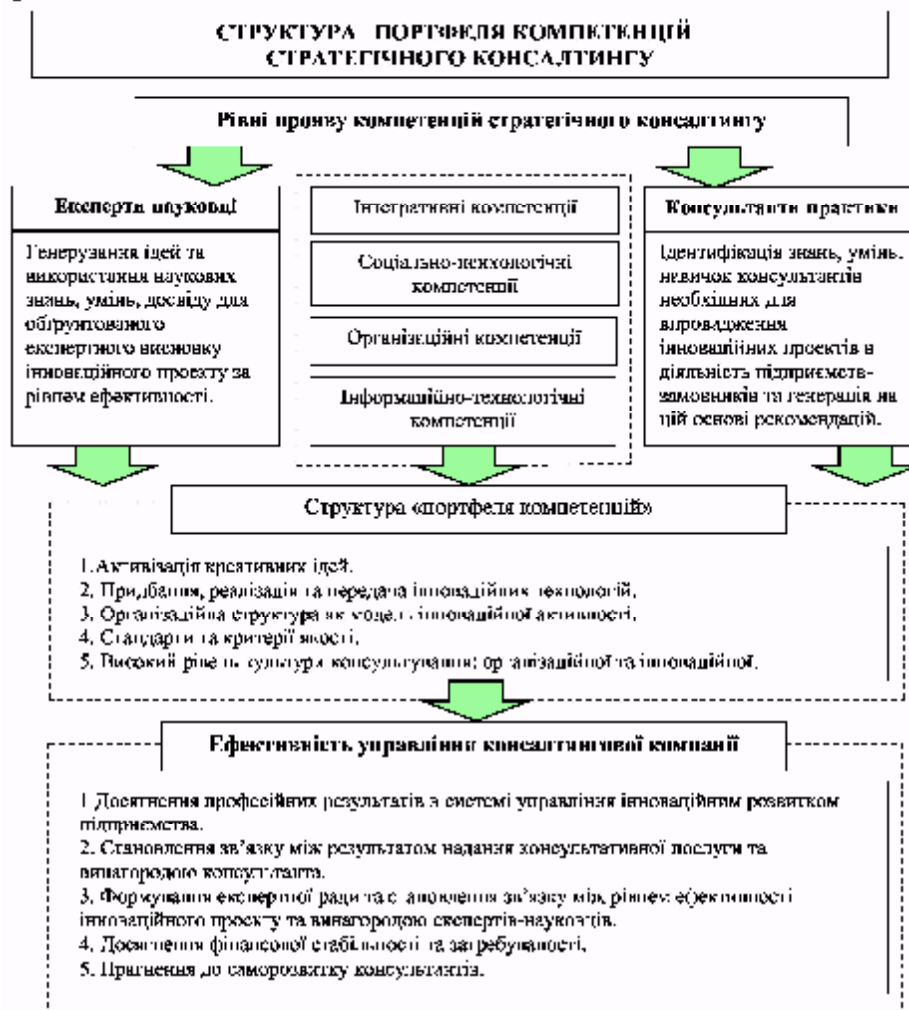
- соціально-психологічні компетенції (sotsialno-psihologichna kompetentnist) (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова компетентність) – здатність до лідерства, до цілепокладання, уміння реалізувати накреслені плани і здатність до

новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

- організаційні компетенції у конкретних сферах управлінської діяльності – прийнятті рішень, які представлені унікальними організаційними системами, технологіями й методами керування, що використовуються в діяльності компанії на рівні колективу консультантів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності;

- інформаційно-технологічні компетенції у здатності визначати інформаційні вимоги до питання дослідження для формулювання стратегії інноваційного розвитку, форми представлення необхідних відомостей для аналізу, синтезу і розуміння.

У цьому контексті автором запропоновано структуру «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу як елемента інфраструктури Національної інноваційної системи, із визначенням їх впливу на ефективність управління в цілому (рис. 1).



\*(розроблено автором)

Рис 1. Структурна модель «портфеля компетенцій» стратегічного консалтингу в Інфраструктурі Національної інноваційної системи

Вищенаведена структурна модель «портфеля компетенцій» консалтингової компанії, яка є індивідуальним та неповторним типом організації предметно-специфічних знань консультантів (науковців та практиків), що повинні відповідати вмінням формувати та реалізовувати ефективні оперативні й стратегічні рішення у процесі надання послуг.

Отже, для консультантів доцільним є врахування вимог, що надані М.А.Холодною [18, с.207] різноманітності (різноманітність знань про різне); структурованості; гнучкості; оперативності й доступності; здатність до застосування знань у нових ситуаціях;

категоріальний характер знань; володіння декларативними, процедурними, науковими знаннями; рефлексії, тобто знання про широту й глибину своїх знань.

Характеризуючи вищенаведені вимоги до «портфеля компетенцій» консультантів, слід мати на увазі, що вони: постійно змінюються (зі зміною світу, зі зміною вимог до успішного дорослого); орієнтовані на майбутнє (виявляються в можливостях організувати свою освіту, спираючись на власні здібності, з урахуванням вимог майбутнього); мають діяльнісний характер узагальнених умінь у поєднанні з предметними вміннями і знаннями в конкретних галузях (ситуаціях); виявляються в умінні здійснювати вибір, виходячи з адекватної оцінки себе в конкретній ситуації; пов'язані з мотивацією на безперервну самоосвітню діяльність.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, автором з'ясовано, що інтегруюча сутність ресурсно-орієнтованого управління полягає у забезпеченні управлінського балансу між такими системами, як інноваційна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна, компетентнісна тощо. Таке ставлення викликано змінами зовнішнього середовища під впливом глобалізації. З одного боку, зміни є шляхом нового укладу ведення економічних відносин, але з іншого – провокують перегляд кількісних та якісних показників фінансової стійкості та соціально-економічної стабільності в процесі управління підприємством, рівня конкурентоспроможності з урахуванням збільшення вартості нематеріальних активів, а також моделей оцінювання.

Успіх стратегічного консалтингу на ринку послуг за вищезазначених умов буде визначатися спроможністю формувати індивідуальні та унікальні компетенції у «портфелі компетенцій», які стають джерелом конкурентних переваг та підґрунтям для ефективної діяльності. Дана структурна модель стратегічного консалтингу, в яку будуть входити інтегративні, соціально-психологічні, організаційні, інформаційно-технологічні компетенції, визначають унікальність створюваних послуг на ринку консалтингу та забезпечують компанії стійке зростання рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация : пер. с англ. / Дж. Равен. – М. : Когито-Центр, 2002. – 400 с.
2. Стоунхауз Д. Управление организационными знаниями / Д. Стоунхауз // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 11–22.
3. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – N 3. – P. 79–91.
4. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
5. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
6. Клименко С. М. Управление конкурентоспособностью предприятия : навч. посібник / С. М. Клименко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
7. Шишов С. Е. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость? / С. Е. Шишов, И. Г. Агапов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 2. – С. 23–30.
8. Бондар С. Компетентность личности – интегрированный компонент навчальних досягнень учнів / С. Бондар // Біологія і хімія в школі. – 2003. – № 2. – С. 8–9.
9. Фролов Ю. В. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов / Ю. В. Фролов, Д. А. Махотин // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 8. – С. 34–41.
10. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской // Эйдос : интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/>
11. Спенсер Л. Компетенции на работе : пер. с англ. / Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : НИРО, 2005. – 384 с.
12. Щенников С. А. Открытое дистанционное образование / С. А. Щенников. – М. : Наука, 2002. – 527 с.
13. Проект оценки менеджеров DeTech [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.deCtech.ru>.
14. Система автоматизированной оценки и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prometeus.ru>
15. Ибрагимов Г. И. Компетентностный подход в профессиональном образовании / Г. И. Ибрагимов // Educational Technology & Society. – 2007. – № 10 (3). – С. 361–365.

16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Жан-Жак Ламбен ; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с. – (Серия «Классика МВА»).
17. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом : монография / В. В. Музыченко. – М. : РОСБУХ : Гросс Медиа, 2009. – 646 с.
18. Холодная М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М. А. Холодная. – СПб. : Питер, 2002. – 272 с. – (Серия «Мастера психологии»).

#### References

1. Raven J. (2002), "Competence in modern society: Identification, development and implementation", ["Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyjavlenie, razvitie i realizacija"], trans. from English, J. Raven, M.: Cogito Center, 400 p.
2. Stounhauz D. (1999), "Management of organizational knowledge", ["Upravlenie organizacionnymi znanijami"], D. Stonehouse, Management in Russia and abroad, No.1, pp. 11-22.
3. Prahalad C.K. (1990), "The core competence of the corporation", ["The core competence of the corporation"], C.K. Prahalad, G. Hamel, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
4. Hamel G. (2002), "Competing for the Future. Creating markets of tomorrow", ["Konkuriruj za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnja"], trans. from English, G. Hamel, C.K. Prahalad, M., Olimp-Biznes, 288 p.
5. Thompson Jr. A. (2006), "Strategic Management: Concepts and situation analysis", ["Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza"], trans. from English, Arthur A. Thompson Jr., A.J. Strickland, 12th ed., M. Williams, 928 p.
6. Klimenko S.M. (2006), "Competitiveness management company", ["Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva"], teach. manual, S.M. Klimenko, K., KNEU, 527 p.
7. Shishov S.E. (2002), "Competence approach to education: fad or necessity?", ["Kompetentnostnyj podhod k obrazovaniju: prihot' ili neobhodimost'?"], S.E. Shishov, I.G. Agapov, Standards and monitoring for education, No.2, pp. 23-30.
8. S. Bondar (2003), "Kompetentnist The competence of the individual - an integrated component of student achievements", ["Kompetentnist' osobivosti – integrovaniy komponent navchal'nih dosjagnen' uchniv"], S. Bondar, Biologiya i himiya in shkoli, No.2, pp. 8-9.
9. Frolov V. (2004), "Competence model as a basis for evaluating the quality of training", ["Kompetentnostnaja model' kak osnova ocenki kachestva podgotovki specialistov"], V. Frolov D.A. Makhotin, Higher education today, No.8, pp. 34-41.
10. Hutorskoj A.V. "Technology design of key competencies and subject", ["Tehnologija proektirovanija kljuchevyh i predmetnyh kompetencij"], [electronic resource], A.V. Hutorskoj, The farm Eidos, online journal, available at: <http://www.eidos.ru/>
11. Spencer L. (2005), "Competence at work", ["Kompetencii na rabote"], trans. from English, L. Spencer, S. Spencer, M., HIPPO, 384 p.
12. Shennikov S.A. (2002), "Open Distance Education", ["Otkrytoe distancionnoe obrazovanie"], S.A. Shennikov, M., Nauka, 527 p.
13. "Assessment project managers DeTech", ["Proekt ocenki menedzherov DeTech"], [electronic resource], available at: <http://www.deCtech.ru>.
14. "The system of automated assessment and staff development", ["Sistema avtomatizirovannoj ocenki i razvitija personala"], [electronic resource], available at: <http://www.prometeus.ru>
15. Ibragimov G.I. (2007), "Competence approach in vocational education", ["Kompetentnostnyj podhod v professional'nom obrazovanii"], G.I. Ibragimov, Educational Technology & Society, No.10 (3), pp. 361-365.
16. Lamben J.J. (2008), "Management, market-oriented", ["Menedzhment, orientirovannyj na rynek"], trans. from English, Zhan-Zhak Lamben, ed. V.B. Kolchanova, SPb, Peter, 800 p.
17. Muzichenko V. (2009), "Workshop on Human Resources", ["Master-klass po upravleniju personalom"], Monograph, V.V. Muzichenko, M., ROSBUH, Gross Media, 646 p.
18. Holodnaja M.A. (2002), "Psychology of intelligence. Paradoxes Research", ["Psihologija intellekta. Paradoxy issledovanija"], M.A. Holodnaja, SPb., Peter, 272 p.

**Ключові слова:** консалтинг, стратегічний консалтинг, компетенція, портфель компетенцій, інноваційна система, консалтингові послуги.

**Ключевые слова:** консалтинг, стратегический консалтинг, компетенция, портфель компетенций, инновационная система, консалтинговые услуги.

**Keywords:** consulting, strategic consulting, competence, portfolio of competences, innovative system, consulting services.