

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛЕВІЩЕНКО ОЛЕНА СТЕПАНІВНА

УДК 330:005.336.1:005.942:625.7/.8

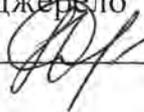
ДИСЕРТАЦІЯ

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ
ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

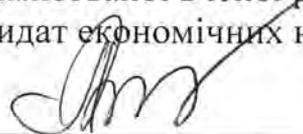
Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


О.С. Левіщенко

Науковий керівник -
Козак Людмила Степанівна
кандидат економічних наук, професор

Ідентичність всіх примірників дисертації засвідчую
Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.059.04
кандидат економічних наук, доцент


Л.М. Волинець

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Левіщенко О.С. Оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний транспортний університет, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена удосконаленню теоретико-методичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо визначення ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств, реалізація яких дозволить покращити результати їх функціонування.

Розкрито економічну сутність та узагальнено теоретичні підходи до визначення консалтингу. Виділено семантичні особливості основних категорій у сфері консалтингу та запропоновано відокремити термін «консалтинговий продукт» від терміну «консалтингова послуга» за рахунок їх характеристики на предмет комерціалізації. Досліджено еволюцію розвитку світового ринку консалтингу з точки зору промислових революцій, що дозволяє порівняти відповідність пропозицій консалтингових компаній основним запитам, що характеризують кожний етап розвитку економіки та суспільних перетворень. Виявлено специфіку розвитку національного ринку консалтингових послуг.

Проведений аналіз проблем дорожньо-будівельних підприємств України дозволив диференціювати їх за актуальністю та важливістю. Запропоновано інтегральний параметр рівня проблем дорожньо-будівельного підприємства, який базується на декомпозиції проблем сегментів керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення

проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління конкретним підприємством із врахуванням специфіки галузі та є основою для формування актуального для підприємства проекту зовнішнього консалтингу.

Узагальнено науково-методичні засади щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг, запропоновано методичний підхід комплексного оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств на основі трикомпонентної моделі, що передбачає оцінку ефективності за критеріальними інтервалами трикомпонентної моделі: доцільністю, результативністю та економічністю, які розраховуються на основі чотирьох параметрів: проблемності, мети, результату і витрат, на відміну від традиційних двох показників результативності та ефективності.

Запропоновано метод ідентифікації впливів консалтингових послуг на діяльність дорожньо-будівельних підприємств, на основі узгодженості результуючих індикаторів консалтингових послуг та параметрів функціональних областей підприємства, що допомагає визначити можливості та перспективи розвитку дорожньо-будівельних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні та вдосконаленні теоретичних і науково-методичних засад оцінювання ефективності консалтингових послуг та розробленні методичних і практичних рекомендацій щодо їх реалізації на дорожньо-будівельних підприємствах з метою покращення результатів функціонування.

Найбільш суттєві результати дослідження, які характеризують новизну роботи й особистий внесок автора, полягають у наступному:

вперше:

– запропоновано інтегральний параметр рівня проблем дорожньо-будівельного підприємства, який базується на декомпозиції проблем керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління

конкретним підприємством із врахуванням специфіки галузі та є основою для формування проекту зовнішнього консалтингу для підприємства;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингових послуг, що передбачає використання трикомпонентної моделі оцінки за критеріальними інтервалами показників доцільності, результативності та економічності, які, на відміну від традиційних двох показників результативності та ефективності, розраховуються на основі чотирьох параметрів: проблем, мети, результату і витрат;

– модель оцінювання результативності консалтингових послуг, що, на відміну від існуючих двокомпонентних систем «ціль-результат», вибудовується на основі трьох кроків узгодженості: на першому кроці оцінюється мета через цілі, які підприємство прагне досягти при вирішенні обраних проблем зовнішнім консультуванням, на другому кроці визначаються консалтингові послуги для досягнення цілей; на третьому – показники результату;

– методичний підхід до ідентифікації впливів консалтингових послуг на діяльність дорожньо-будівельних підприємств, який, на відміну від існуючих, пов'язує результуючі індикатори консалтингових послуг та параметри функціональних областей підприємства, які були визначені за цілі при формуванні моделі оцінювання ефективності консалтингу, дозволяючи встановити зв'язки між фінансовими показниками діяльності;

дістало подальшого розвитку:

– поняття «консалтингова послуга» як комерціалізованого консалтингового продукту, що має виражену товарну форму, виникає в процесі консалтингової взаємодії, набуваючи унікальних рис для конкретного замовника; це дозволяє чітко відокремити даний термін від більш широкого поняття «консалтинговий продукт» в частині, що передбачає його обов'язкову комерціалізацію;

– класифікація підходів до визначення сутності терміну «консалтинг», що поєднують в собі такі основні поняття як «діяльність», «допомога», «послуга» та «процес». На відміну від існуючих авторських підходів розглядає консалтинг з чотирьох аспектів: наукового; експертного; підприємницького та сервісного;

– періодизація розвитку світового ринку консалтингу з точки зору промислових революцій, інституційних та суспільних перетворень від консалтингу 0.0 – на етапі його зародження до консалтингу 4.0, що відображає новий рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію та нове мислення світу з метою виявлення відповідності пропозицій консалтингових компаній основним запитам, що характеризують кожний етап розвитку економіки та суспільних перетворень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень дисертаційної роботи до методично-практичного рівня, впровадження викладених у дисертації положень, висновків та рекомендацій щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг у практику дорожньо-будівельних підприємств. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли своє використання у діяльності ТОВ «Трансстроймеханізація» (акт впровадження № 226/1 від 10.09.2020), ПрАТ «Броварське ШБУ №50» (акт впровадження № 3885/1 від 09.10.2020), ТДВ «Київське ШБУ №27» (акт впровадження № 43/1 від 16.10.2020). Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Національного транспортного університету при підготовці та викладанні дисципліни «Консалтинг» для спеціальності 051 «Економіка», використовуються в процесі дипломного проектування (довідка про впровадження № 932/01 від 17.06.2020).

Ключові слова: консалтинг, консалтингова послуга, консалтинговий проект, дорожньо-будівельне підприємство, ефективність, рівень проблеми, доцільність.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Levishchenko O. Chapter 12. Logistic consulting as an instrument of enterprises economic security. *Economic processes in the safety measurement: monograph* / edit.V. Fedorenko, I. Gryshchenko, T. Voronkova. Kyiv: «DKS Tsentr» Ltd, 2018. P.225-231.

Статті у виданнях іноземних держав

2. Левіщенко О.С. Обґрунтування показника доцільності як складової оцінювання ефективності консалтингових проектів. *East European Science Journal*, Warsaw. 2021. Vol 1(65) – P. 49-54.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Горобець О.С. Становлення і розвиток консалтингової діяльності в Україні. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2006. Вип. 13. С.225-230.

4. Полонський В.Г., Горобець О.С. Маркетинговий підхід до організації консалтингової діяльності. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2007. Вип. 15. С.195-199.(Особистий внесок автора: проаналізовано ринок консалтингових послуг в Україні та визначено основні моменти організації консалтингової діяльності з маркетингових позицій).

5. Левіщенко О.С. Аналіз фінансового консалтингу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2009. Вип. 19. С.294-298.

6. Левіщенко О.С. Концептуальні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2010. Вип. 21. С.368-372.

7. Левіщенко О.С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку дорожньої галузі. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2011. Вип. 24. С. 348-352.

8. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 9. С. 333-337.

9. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Ідентифікація сучасних проблем розвитку підприємств дорожньо-транспортного комплексу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 378-383. (Особистий внесок автора: досліджено основні підходи ідентифікації проблем в діяльності підприємств).

10. Левіщенко О.С. Концептуальна модель ефективної організації управлінського консалтингу для вітчизняних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 10. С. 517-521.

11. Левіщенко О.С. Удосконалення механізму організації управлінського консалтингу. *Актуальні проблеми економіки. фаховий економічний журнал*. Київ. 2013. Вип. №10 (148)– С.146- 151. [**SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost та Ulrich's Periodicals Directory**].

12. Левіщенко О.С. Дорожня галузь в економіці України: принцип взаємодоповнення і взаємодії. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2014. Вип. 30. С. 111-116.

13. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Сутність і методи логістичного консалтингу *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія*. Київ: НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78-84. (Особистий внесок автора: досліджено сутність поняття логістичного консалтингу та методи, що використовуються під час його проведення).

14. Левіщенко О.С. Логістичний консалтинг та його роль у сучасному бізнесі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2017. Вип. 2 (38). С. 41-46.

15. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Grozdanova D. P. World market trends consulting services. *Економіка та управління на транспорті*. Київ: НТУ, 2017.

Вип. 5. С. 148-152. (Особистий внесок автора: досліджено світовий досвід компаній, що використовують консультаційні послуги для ефективної роботи в умовах невизначеності економічного середовища).

16. Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K., Budagian V.O. Logistic consulting as a tool for ensuring competitiveness of enterprises of the ukrainian road transport complex. *Економіка та управління на транспорті*. Київ: НТУ, 2018. Вип. 6. С. 30-34. (Особистий внесок автора: визначено місце та роль логістичного консалтингу як інструмента забезпечення конкурентоздатності підприємств дорожньо-транспортного комплексу в сучасному бізнесі).

17. Левіщенко О.С. Методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу. Університетські наукові записки. Хмельницький: ХУУП, 2020. Вип. 6 (78). С. 15-25.

18. Дзюба О.М., Левіщенко О.С. Обґрунтування комплексного показника витрат підприємства на консалтингові проекти. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. (електронне видання). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/80> (Особистий внесок автора: обґрунтовано складові комплексного показника витрат підприємства-замовника на консалтингові послуги як основи для розрахунку показника економічності консалтингового проекту)

Опубліковані праці апробаційного характеру

19. Горобець О.С. Консалтинг як сфера підприємницької діяльності в Україні. *Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины*: Сб. науч. тр. В 3т. – Т. 3 (4-6 жовтня 2007р.) Донецьк: НАН України. Ин-т економіки пром-ти., 2007. С. 224-231.

20. Горобець О.С. Консалтингові послуги у сфері малого та середнього бізнесу. *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*: Матеріали Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (16-17 листопада 2007 р.) Київ: МАУП, 2007.С. 341-344.

21. Горобець О.С. Проблеми та перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні. *LXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НГУ, 2007. С. 251.

22. Левіщенко О.С. Проблеми формування попиту на послуги консультантів. *LXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НГУ, 2009. С. 276.

23. Левіщенко О.С. Маркетинг консалтингових послуг. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки і менеджменту»*. (10-12 листопада, 2011 р.) Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С.83-84.

24. Левіщенко О.С. Проблеми ціноутворення на консалтингові послуги. *LXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НГУ, 2011. С. 277.

25. Левіщенко О.С. Концептуальна модель інтегрованого консалтингу. *Міжнародна наукова конференція Сталий розвиток підприємств, регіонів, країн* (5-7 листопада 2012 р.), Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012 С. 124-125.

26. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НГУ, 2012. С. 316.

27. Левіщенко О.С. Проблеми інноваційного розвитку підприємств дорожньо-будівельної галузі України. *Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації»* (20-22 листопада 2013 р.), Київ: КНГУ, 2013. С.440-441.

28. Левіщенко О.С. Консалтинг як інструмент підвищення інноваційної активності підприємств дорожньо-будівельної галузі України. 15

Міжнародна науково-практична конференція «Ринок послуг комплексних транспортних систем на прикладі проблеми логістики» (жовтень 2013р.), Київ: Міністерство інфраструктури України, 2013. С. 137.

29. Левіщенко О.С. Система основних показників ефективності діяльності підприємства. *LXIX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2013. С. 346.

30. Левіщенко О.С. Консалтинг як інструмент створення конкурентоспроможності підприємств дорожньо-будівельного комплексу України. *Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічна інтеграція України у глобальну інноваційну економіку: досвід підприємств і регіонів» (26-27 вересня 2014р.)* Черкаси, 2014. С. 25-28.

31. Левіщенко О.С. До оцінки соціально-економічної ефективності консалтингових послуг. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін»:* Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. С. 99-101.

32. Левіщенко О.С. Концептуальна модель організації логістичного консалтингу. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings, (January 29, 2016).* Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 110-114.

33. Левіщенко О.С., Жижома М.К. Проблеми адаптації вимог до логістичних систем підприємства дорожньо-транспортного комплексу України. *International Scientific Conference Modernization of socio-economic conditions: Conference Proceedings, Part 2, September 28, 2016.* Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 80-82. (Особистий внесок автора: досліджено проблеми та шляхи адаптації підприємств до сучасних вимог логістичних систем).

34. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K. Micrologistic concept of the Ukrainian road transport complex enterprises. *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic System: the Challenges of the*

Global World, Part I, (Desember 22th, 2017). Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. P. 39-42. (Особистий внесок автора: досліджено проблеми підприємств дорожньо-транспортного комплексу України).

35. Левищенко Е.С. Повышение эффективности управления предприятием на основе консалтинговых услуг. *Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor*, 26-29 martie 2019: [în 2 vol.] / Univ. Tehn. a Moldovei. – Chișinău : Tehnica-UTM, 2019 С. 230-233.

36. Левіщенко О.С. Проблеми розвитку ринку консалтингової діяльності в Україні. *LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2020. С.367

37. Левіщенко О.С. Развитие понятийного аппарата консалтингу. *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці: I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (17-18 листопада 2020 р.): у 2 ч.* Київ: НТУ, 2020. Ч.1. С. 203 – 205.

ABSTRACT

Levishchenko O.S. Evaluation of the consulting services effectiveness for road construction companies. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of the candidate of economic sciences scientific degree on a specialty 08.00.04 – economics and enterprises' management (by the type of economic activity).– National Transport University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The dissertation is devoted to the improvement of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for determining the effectiveness of consulting services for road construction companies, the implementation of which will significantly improve the results of their operation.

The economic essence is studied and the theoretical approaches to the definition of consulting are generalized. Semantic features of the main categories in the field of consulting are highlighted and it is proposed also to separate the term “consulting product” from the term “consulting service” due to their characteristics in terms of commercialization. The evolution of the world consulting market development in terms of industrial revolutions is studied, which allows to compare the compliance of consulting companies’ proposals with the main requirements that characterize each stage of economic development and social transformation.

The specifics of the consulting services national market development is studied. Conducted analysis of the Ukrainian road construction enterprises problems allowed to differentiate them by relevance and importance. An integrated parameter of the problems level for the road construction enterprise is proposed, which is based on decomposition of problems of control and controlled systems segments, takes into account the level of occurrence (feeling) of the problem (strategic, tactical and operational), functional areas of problem detection and allows you to assess the components of a particular enterprise management problematics, taking into account the specifics of the industry and being the basis for the formation of a relevant to the company external consulting project.

The scientific and methodical bases for estimating the efficiency of consulting services are generalized, the methodical approach of complex estimation of consulting services for road-building enterprises efficiency on the basis of three-component model is offered, which are: feasibility, efficiency and cost-effectiveness, which are calculated on the basis of four parameters: problem, purpose, result and cost, in contrast to the traditional two indicators of effectiveness and efficiency.

The identificational method of consulting services influences on activity of the road-building enterprises is offered, which connects the resulting indicators of consulting services and parameters of the enterprise’s functional areas and helps also to define possibilities and prospects of road-building enterprises development.

The scientific novelty of the obtained results lies in the deepening and improvement of theoretical and scientific-methodical bases for evaluating the effectiveness of consulting services and the development of methodological and practical recommendations for their implementation in road construction enterprises in order to improve the general performance results.

The most significant results of the study, which characterize the novelty of the study and the personal contribution of the author, are as follows:

for the first time:

— an integral parameter of the level of road construction company problems is proposed, which is based on the decomposition of control and controlled systems' problem, takes into account the level of occurrence (feeling) of the problem (strategic, tactical and operational), functional areas of problem detection and allows assessing of a particular enterprise management components, taking into account the specifics of the industry and being the basis for the formation of an external consulting project for the enterprise;

improved:

— methodological approach to evaluating the effectiveness of consulting services, which involves the use of a three-component evaluation model according to intervals of expediency, effectiveness and cost-efficiency, which, unlike the traditional two indicators of effectiveness and cost-efficiency are calculated on the basis of four parameters: problems, goals, result and costs;

— a model for assessing the effectiveness of consulting services, which, unlike existing two-component target-result systems, is built based on three steps of consistency: the first step assesses the goal through goals that the company seeks to achieve when solving selected problems via external consulting, in the second step, consulting services for achieving goals are determined; in the third step, indicators of the result are determined;

— methodological approach to identifying the impacts of consulting services on activities of road construction enterprises, which, unlike the existing ones, connects the resulting indicators of consulting services with parameters of enterprise

functional areas, which were defined as the purpose during formation of a consulting effectiveness assessment model, allowing establishment of links between financial activity indicators;

further developed:

– the concept of "consulting services" as a commercialized consulting product, which has a pronounced commodity form, arises in the process of consulting cooperation, acquiring unique features for a specific customer; this allows to clearly separate this term from the wider concept of "consulting product" in the part that provides for its mandatory commercialization;

– classification of approaches to determining the essence of the term "consulting" combine such basic concepts as "activity", "assistance", "service" and "process". In contrast to the existing author's approach, it considers consulting from four viewpoints: scientific; expert; entrepreneurial and service;

– development periodization of the global consulting market in terms of industrial revolutions, institutional and social transformations from consulting 0.0 – at the stage of its origin before consulting 4.0, which reflects the a new level of technological development, digital transformation and a new thinking of the world in order to determine the compliance of the consulting companies' proposals to the main requests that characterize each stage of the economic and social transformations development.

Practical significance of the results is to take this dissertation work to the appropriate methodological and practical level, to implement dissertation provisions, conclusions and recommendations for assessing the effectiveness of consulting services in road construction enterprises practices. Scientific results of this dissertation work proved to be useful for the activities of LLC "Transstroymechanization" (act of implementation No 226/1 from 10.09.2020), PJSC "Brovary SBU No50" (act of implementation No 3885/1 from 09.10.2020), ALC Kyiv SBU No. 27 (act of implementation No. 43/1 of 16.10.2020). Theoretical and practical results of the dissertation work are introduced into the educational process of National Transport University in

preparation and teaching discipline "Consulting" for the profession 051 "Economics". They are used in the process of the diploma (implementation No. 932/01 of 17.06.2020).

Keywords: consulting, consulting service, consulting project, road construction enterprise, efficiency, level of problem, expediency.

LIST OF PUBLICATIONS ON THE THESIS TOPIC OF THE DISSERTATION

Monographs

1. Levishchenko O. S. Chapter 12. Logistic consulting as an instrument of enterprises economic security/*Economic processes in the safety measurement: monograph/* Edition V. Fedorenko, I. Gryshchenko, T. Voronkova. Kyiv: «DKS Tsentr» Ltd, 2018. P.225-231.

Articles in foreign publications

2. Levishchenko O. S. Substantiation of the feasibility indicator as a component of the consulting projects effectiveness evaluating *East European Science Journal*, Warsaw. 2021. Vol 1(65) – P. 49-54.

Articles in scientific professional publications of Ukraine

3. Gorobets O.S. Formation and development of consulting activities in Ukraine. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection* Kyiv: NTU, 2006. Edit. 13. P.225-230.

4. Polonsky V.G. Gorobets O.S. Marketing approach to the organization of consulting activities. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection* Kyiv: NTU, 2007. Edit. 15. P.195-199. (Personal contribution of the author: the market of consulting obedience in Ukraine is analyzed and the basic moments of the organization of consulting activity from marketing positions are defined).)

5. Levishchenko O.S. Analysis of financial consulting. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection* Kyiv: NTU, 2009. Edit. 20. P.294-298.

6. Levishchenko O.S. Conceptual approaches to pricing for consulting services. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection* Kyiv: NTU, 2010. Issue. 21. P.368-372.

7. Levishchenko O.S. Modern problems and prospects of road industry development. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection* Kyiv: NTU, 2011. Edit. 24.P. 348-352.

8. Levishchenko O.S Problems of evaluating the effectiveness of management consulting. *Project management, systems analysis and logistics*. Kyiv: NTU, 2012. Edit. 9.P. 333-337.

9. Kozak L.S., Levishchenko O.S. Identification of the road transport complex enterprises modern problems development. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and technical collection* Kyiv: NTU, 2012. Edit. 26. P. 378-383. (Personal contribution of the author: the basic approaches of identification of problems in activity of the enterprises are investigated).

10. Levishchenko O.S. Conceptual model of effective organization of management consulting for domestic enterprises. *Project management, systems analysis and logistics*. Kyiv: NTU, 2012. Edit. 10. P. 517-521.

11. Levishchenko OS Improving the mechanism of organization of management consulting. *Actual problems of economy. Professional economic magazine*. Kyiv 2013. Edit. №10 (148) - P.146- 151. **[SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost та Ulrich's Periodicals Directory]**.

12. Levishchenko O.S. Road industry in the economy of Ukraine: the principle of complementa and interaction. *Bulletin of the National Transport University. Scientific and Technical Collection* Kyiv: NTU, 2014. Exp. 30. P. 111-116.

13. Kozak L.S., Levishchenko O.S. Essence and methods of logistics consulting *Project Management, system analysis and logistics*. Kyiv: NTU, 2014. Exp. 14. P. 78-85. (Personal contribution of the author: the essence of the concept of logistics consulting and methods used in its conduct are investigated).

14. Levishchenko O.S. Logistic consulting and its role in modern business.

Bulletin of the National Transport University. Scientific and Technical Collection Kyiv: NTU, 2017. Exp. 38. P. 41-46.

15. Kozak L.S., Levishchenko O.S., Grozdanova D.P. World market trends consulting services. Economics and transport management. Kyiv: NTU, 2017. Exp. 5. P. 148-152. (Personal contribution of the author: the world experience of companies using consulting services for effective work in conditions of uncertainty of economic environment is studied).

16. Levishchenko O.S., Zhizhoma M.K., Budagian V.O. Logistic consulting as a tool for ensuring competitiveness of enterprises of the ukrainian road transport complex. Economics and transport management. Kyiv: NTU, 2018. Exp. 6. P. 30-34. (Personal contribution of the author: the place and role of logistics consulting as a tool for ensuring the competitiveness of road transport complex enterprises in modern business has been determined).

17. Levishchenko O.S. Methodical approach to assessing the effectiveness of consulting. University scientific notes. Khmelnytsky: HUUP, 2020. Exp. 6 (78). C. 15-25.

18. Dzyuba O.M., Levishchenko O.S. Substantiation of a comprehensive indicator of the company's costs for consulting projects. Economy and society. 2020 issue 22 (electronic edition) URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/80> (Personal contribution of the author: an author's methodical approach was proposed to calculate the complex indicator of the company's costs for a consulting project, which takes into account not only the amount of costs, but also the probability of acceptance and implementation by the customer of this project, and exposure – the frequency of consulting interaction).

Approbation publications

19. Gorobets O.S. Consulting as a sphere of entrepreneurial activity in Ukraine. *Actual problems of management of chelous resources and marketing in the context of Ukrainian development*: Sat. 2015, Tr. At 3t. – T. 3 (October 4-6, 2007) Donetsk: NAS of Ukraine. In-t ecoeconomics um-you., 2007. P. 224-231.

20. Gorobets O.S. Consulting services in the field of small and medium-sized businesses. *Conceptual principles of management formation in Ukraine: Materials of the Second Ukrainian scientific practical conference*. (November 16-17, 2007) Kyiv: IAPM, 2007. P. 341-344.

21. Gorobets O.S. Problems and prospects of consulting activity development in Ukraine. *LXIII scientific conferences of teaching staff, postgraduate students, students and employees of separate structural subdivisions of the University: thesis of dop.* Kyiv: NTU, 2007. P. 251.

22. Levishchenko O.S. Problems of forming demand for the consultants services. *LXV scientific conference of teaching staff, postgraduate students, students and employees of separate structural subdivisions of the University: thesis of the dop.* Kyiv: NTU, 2009. P. 276.

23. Levishchenko O.S. Marketing consulting services. *International scientific and practical conference "Modern problems of economics and management"*. (November 10-12, 2011) Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2011. P.83-84.

24. Levishchenko O.S. Problems of pricing for consulting services. *LXVII scientific conference of teaching staff, postgraduate students, students and employees of separate structural subdivisions of the University: thesis of dop.* Kyiv: NTU, 2011. P. 277.

25. Levishchenko O.S. Conceptual model of integrated consulting. *International. Scientific Conference Sustainable Development of Enterprises, Regions, Countries* (November 5-7, 2012), Dnipropetrovsk: National Mining University, 2012 p. 124-125.

26. Levishchenko O.S. Problems of assessment of managerial effectiveness. *LXVIII scientific conference of teaching staff, postgraduate students, students and employees of separate structural subdivisions of the University: thesis of dop.* Kyiv: NTU, 2012. P. 316.

27. Levishchenko O.S. Problems of innovative development of enterprises of road-construction industry of Ukraine. *International scientific and practical*

conference "Transformation of national models of economic development in the conditions of globalization" (November 20-22, 2013, Kyiv). Kyiv: KNTU, 2013. P.440-441.

28. Levishchenko O.S. Consulting as a tool for increasing the innovative activity of enterprises of the road construction industry of Ukraine. *15th International Scientific and Practical Conference "Market of Services of Integrated Transport Systems on the Example of Logistics Problem"* (October 2013), Kyiv: Ministry of Infrastructure of Ukraine, 2013. P. 137.

29. Levishchenko O.S. System of basic indicators of efficiency of the enterprise. *LXIX scientific conference of teaching staff, postgraduate students, students and employees of separate structural subdivisions of the University: thesis of the dop.* Kyiv: NTU, 2013. P. 346.

30. Levishchenko O.S. Consulting as a tool for creating competitiveness of enterprises of the road-construction complex of Ukraine. *International Scientific and Practical Conference "Socio-Economic Integration of Ukraine into the Global Innovation Economy: Experience of Enterprises and Regions"* (September 26-27, 2014) Cherkasy, 2014. P. 25-28.

31. Levishchenko O.S. To assess the socio-economic effectiveness of consulting services. *International Scientific and Practical Conference "Economic Development of the State and Regions in the Conditions of Transformational Changes"*: Dnipropetrovsk: No. 2014. P. 99-101.

32. Levishchenko O.S. Conceptual model of logistics consulting organization. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings*, (January 29, 2016). Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 110-114.

33. Levishchenko O.S., Zhyzhoma M.K. Problems of requirements adaptation to logistics systems of the enterprise of the road transport complex of Ukraine. *International Scientific Conference Modernization of socio-economic conditions: Conference Proceedings, Part 2*, September 28, 2016. Kielce, Poland:

Baltija Publishing. P. 80-82. (Personal contribution of the author: problems and ways of adaptation of enterprises to modern requirements of logistics systems are investigated).

34. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K. Micrologistic concept of the Ukrainian road transport complex enterprises. *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic System: the Challenges of the Global World*, Part I, (Desember 22th, 2017). Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. P. 39-42. (Personal contribution of the author: the problems of enterprises of the road transport complex of Ukraine are investigated).

35. Levishchenko E.S. The effectiveness of management of pre-eminent consulting services. *Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor*, 26-29 martie 2019: [în 2 vol.] / Univ. Tehn. a Moldovei. – Chișinău : Tehnica-UTM, 2019 C. 230-233.

36. Levishchenko O.S. Problems of development of consulting market in Ukraine. LXXV scientific conference of teaching staff, postgraduate students, students and employees of separate structural subdivisions of the University: this is of dop. Kyiv: NTU, 2020. P.367

37. Levishchenko O.S. Development of conceptual consulting apparatus. Innovative solutions in modern science, education and practice: I International Scientific and Practical Internet Conference (November 17-18, 2020): in 2 h. Kyiv: NTU, 2020. Part 1. P. 203 – 205.

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	31
1.1. Сутність та характеристика консалтингових послуг.....	31
1.2. Класифікація консалтингових послуг.....	41
1.3. Місце консалтингу у сфері ділових послуг.....	51
1.4. Розвиток ринку консалтингу в світі та в Україні.....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	84
РОЗДІЛ 2.НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДОРОЖНЬО- БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	86
2.1. Тенденції розвитку дорожньо-будівельних підприємств України..	86
2.2. Методичні аспекти аналізу проблем дорожньо-будівельних підприємств України.....	92
2.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності консалтингових послуг.....	119
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	135
РОЗДІЛ 3.РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДОРОЖНЬО- БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	137
3.1. Трикомпонентна модель оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств.....	137
3.2. Визначення цілей та оцінка результативності консалтингових послуг для дорожньо-будівельного підприємства.....	150

3.3. Визначення витрат на реалізацію консалтингових послуг для дорожньо-будівельного підприємства.....	178
3.4. Апробація трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг на дорожньо-будівельному підприємстві ТОВ «Трансстроймеханізація».....	187
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	194
ВИСНОВКИ.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	200
ДОДАТКИ.....	222

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок консалтингових послуг в Україні достатньо стрімко розвивається, але науково-методологічне підґрунтя його функціонування розвинуте ще недостатньо. Аналіз ринку консалтингових послуг України показав, що існує багато проблем при взаємодії його суб'єктів, присутній достатньо високий рівень недовіри менеджменту підприємств до зовнішнього консалтингу як до ефективного механізму поліпшення їх діяльності. Однією із ключових проблем при залученні зовнішніх консультантів є оцінка замовником ефективності їх послуг: ще на етапі попередньої діагностики та встановлення взаємовідносин між сторонами керівництву підприємства важливо розуміти рівень ефективності консалтингових послуг в залежності від варіацій їх реалізації. Саме володіння повною і достовірною інформацією в рази покращує консалтингову взаємодію консалтингової компанії і підприємства-замовника, що, в свою чергу, підвищує ефективність реалізації консалтингових проектів.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів розвитку консалтингу присвячені праці багатьох українських та зарубіжних вчених, серед яких М.Г. Бортнікова, В.А. Верба, Є.В. Добренькова, Н.О. Євтушенко, О.В. Кленін, В.А. Коростельов, М.Кубр, К.Макхем, Р. Метцгер, Г.Ліппіт, А.П. Посадский, О.К. Трофімова, Т.І. Решетняк, Ф. Стіле, Е.А. Уткін, С.Ф. Фомішин, С.В. Хайніш, М. Хайт, І.П. Чайка, Ю.В. Чернов та інші. Питання ефективності консалтингових послуг висвітлені у роботах А.О. Блинова, В.А. Верби, Н.О. Євтушенко, А.Я. Леймана, М.Я. Хабакука, Р.К. Юксвярова, В. А. Дресвянникова та інших. Розгляду питань зростання та розвитку в контексті діяльності дорожньо-будівельних підприємств присвячено роботи таких українських науковців як А.О. Безуглого, Т.В. Деділової, А.О. Лисенко, Т.В. Момот, М.Є. Садової, О.М. Тищенко, Г.І. Фролової, В.Г. Шинкаренка та ін. Але, незважаючи на значну кількість праць, присвячених дослідженню консалтингової взаємодії, більшість з них

зосереджена на ефективності саме з точки зору діяльності консалтингової компанії, а питання оцінювання ефективності консалтингових послуг з точки зору підприємств-замовників залишилися практично невирішеними, і, зокрема, для дорожньо-будівельних підприємств.

Необхідність обґрунтування теоретико-методичних засад оцінювання ефективності консалтингових послуг та розробки практичних рекомендацій для дорожньо-будівельних підприємств зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, наукову новизну та практичну значущість.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалась згідно з планом наукових робіт Національного транспортного університету за темами: «Ринкові відносини і підприємництво» (номер державної реєстрації 0112U008411, 2011-2015 рр.) – у межах якої автором досліджено теоретичні та методичні засади оцінювання ефективності управлінського консалтингу, проблеми та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні; «Економічний розвиток і підприємництво в Україні» (номер державної реєстрації 0117U000126, 2016-2020 рр.) — у межах якої автором досліджено характерні риси, основні закономірності та сучасні тенденції розвитку консалтингового ринку в контексті глобалізаційних процесів, а також запропоновано концепцію розвитку підприємств дорожньо-транспортного комплексу та підвищення ефективності управління ними на основі використання консалтингових послуг.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розвиток теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо визначення ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств, реалізація яких дозволить покращити результати їх функціонування.

Відповідно до поставленої мети дослідження у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- уточнити економічну сутність поняття «консалтинг» та узагальнити наукові підходи до класифікації консалтингових послуг і формування консалтингових проектів;
- проаналізувати сучасний стан, тенденції розвитку світового ринку консалтингу та виокремити особливості функціонування ринку консалтингових послуг в Україні;
- провести аналіз передумов і чинників, що впливають на діяльність дорожньо-будівельних підприємств України;
- виокремити актуальну проблематику діяльності дорожньо-будівельних підприємств і синтезувати перелік проблем, що потребують консалтингових послуг для їх вирішення;
- декомпонувати проблеми дорожньо-будівельних підприємств України та на основі проведеного дослідження розробити методично-практичні рекомендації щодо залучення зовнішніх консультантів для їх вирішення;
- дослідити існуючі підходи до оцінки ефективності консалтингових послуг для підприємств;
- розробити науково-методичні засади оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств на основі трикомпонентної моделі, яка включає показники доцільності, результативності та економічності, та провести їх апробацію.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні підходи щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення економічних теорій, сучасні концепції менеджменту, наукові праці провідних українських та зарубіжних фахівців, що присвячені даній тематиці. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання

процесів та явищ в їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: діалектичний, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, теоретичного узагальнення (при вивченні та узагальненні теоретико-методологічних основ консалтингу та консалтингової взаємодії, уточненні та впорядкуванні відповідної термінології); порівняльного та структурно-логічного аналізу (при дослідженні існуючих теоретико-методологічних підходів до організації та оцінювання ефективності консалтингових послуг для підприємств); аналізу експертних оцінок, анкетування, бальних оцінок, формалізації та логічного узагальнення результатів (при дослідженні проблем дорожньо-будівельних підприємств України), декомпозиції та методу GRAI (при дослідженні рівня проблем дорожньо-будівельних підприємств, що потребують консалтингових послуг для їх вирішення), методу ECOGRAI (при визначенні параметрів мети і результату консалтингових послуг), Risk Score (при визначенні параметру витрат на консалтингові послуги), імітаційного моделювання, анкетування (для апробації запропонованих у дисертації теоретичних і методичних положень та визначення ефективності консалтингових послуг для перспектив подальшого розвитку та підвищення ефективності роботи дорожньо-будівельних підприємств).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти щодо регулювання сфери професійних послуг, матеріали асоціацій професійних консультантів (СМС-UKRAIN, УАМК), що регулюють їх компетенції та професійну етику консультанта, статистичні дані Державної служби статистики України, монографії, матеріали наукових та практичних доповідей, науково-аналітичні статті українських і зарубіжних авторів, а також результати власних досліджень автора.

Математичні розрахунки виконувалися за допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel та програмного забезпечення EсоProg.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні та вдосконаленні теоретичних і науково-методичних засад оцінювання ефективності консалтингових послуг та розробленні методичних і

практичних рекомендацій щодо їх реалізації на дорожньо-будівельних підприємствах з метою покращення результатів функціонування.

Найбільш суттєві результати дослідження, які характеризують новизну дослідження й особистий внесок автора, полягають у наступному:

вперше:

– запропоновано інтегральний параметр рівня проблем дорожньо-будівельного підприємства, який базується на декомпозиції проблем керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління конкретним підприємством із врахуванням специфіки галузі та є основою для формування проекту зовнішнього консалтингу для підприємства;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингових послуг, що передбачає використання трикомпонентної моделі оцінки за критеріальними інтервалами показників доцільності, результативності та економічності, які, на відміну від традиційних двох показників результативності та ефективності, розраховуються на основі чотирьох параметрів: проблем, мети, результату і витрат;

– модель оцінювання результативності консалтингових послуг, що, на відміну від існуючих двокомпонентних систем «ціль-результат», вибудовується на основі трьох кроків узгодженості: на першому кроці оцінюється мета через цілі, які підприємство прагне досягти при вирішенні обраних проблем зовнішнім консультуванням, на другому кроці визначаються консалтингові послуги для досягнення цілей; на третьому – показники результату;

– методичний підхід до ідентифікації впливів консалтингових послуг на діяльність дорожньо-будівельних підприємств, який, на відміну від існуючих, пов'язує результуючі індикатори консалтингових послуг та параметри функціональних областей підприємства, які були визначені за цілі

при формуванні моделі оцінювання ефективності консалтингу, дозволяючи встановити зв'язки між фінансовими показниками діяльності;

дістало подальшого розвитку:

– поняття «консалтингової послуги» як комерціалізованого консалтингового продукту, що має виражену товарну форму, виникає в процесі консалтингової взаємодії, набуваючи унікальних рис для конкретного замовника; це дозволяє чітко відокремити даний термін від більш широкого поняття «консалтинговий продукт» в частині, що передбачає його обов'язкову комерціалізацію;

– класифікація підходів до визначення сутності терміну «консалтинг», що поєднують в собі такі основні поняття як «діяльність», «допомога», «послуга» та «процес». На відміну від існуючих авторський підхід розглядає консалтинг з чотирьох аспектів: наукового; експертного; підприємницького та сервісного;

– періодизація розвитку світового ринку консалтингу з точки зору промислових революцій, інституційних та суспільних перетворень від консалтингу 0.0 – на етапі його зародження до консалтингу 4.0, що відображає новий рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію та нове мислення світу з метою виявлення відповідності пропозицій консалтингових компаній основним запитам, що характеризують кожний етап розвитку економіки та суспільних перетворень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень дисертаційної роботи до методично-практичного рівня, впровадження у практику викладених у дисертації положень, висновків та рекомендацій щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг у практику дорожньо-будівельних підприємств. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли своє використання у діяльності ТОВ «Трансстроймеханізація» (акт впровадження № 226/1 від 10.09.2020), ПрАТ «Броварське ШБУ №50» (акт впровадження № 3885/1 від 09.10.2020), ТДВ «Київське ШБУ №27» (акт впровадження № 43/1 від 16.10.2020).

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Національного транспортного університету при підготовці та викладанні дисципліни «Консалтинг» для спеціальності 051 «Економіка», використовуються в процесі дипломного проектування (довідка про впровадження № 932/01 від 17.06.2020).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, в якій представлено авторський підхід і особисто одержані теоретичні та практичні результати щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише напрацювання здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, є авторським здобутком.

Апробація результатів дисертації. Результати роботи були представлені і отримали схвальну оцінку на міжнародних, всеукраїнських та науково-практичних конференціях і семінарах: *LXIII, LXV, LXVII, LXIX, LXXVI* наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету (Київ, 2007, 2009, 2012, 2013, 2020), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та маркетингу в контексті стратегії розвитку України» (Донецьк-Святогірськ, 2007), II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Концептуальні засади формування менеджменту в Україні» (Київ, 2007), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки і менеджменту» (Львів, 2011), Міжнародній науковій конференції «Сталий розвиток підприємств, регіонів країн» (Дніпропетровськ, 2012), Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації» (Київ, 2013), Міжнародній науково-практичній конференції «Ринок послуг комплексних транспортних систем на прикладі проблем логістики» (Київ, 2013), Міжнародній науково-практичній

конференції «Соціально-економічна інтеграція України у глобальну інноваційну економіку: досвід підприємств і регіонів» (Черкаси, 2014), Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін» (Дніпропетровськ, 2014), International Scientific-Practical Conference «Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization» (Klaipeda, Lithuania, 2016), International Scientific Conference «Modernization of socio-economic conditions: Conference Proceedings» (Kielce, Poland, 2016), International Scientific Conference «Innovative Potential of Socio-Economic System: the Challenges of the Global World». (Lisbon, Portugal, 2017), Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor (Chișinău, Moldovei, 2019), I Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці» (Київ, 2020).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 37 наукових працях, у тому числі: 1 розділ у колективній монографії, 17 статей (в т.ч. 14 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у науковому фаховому виданні України, які індексуються базою Scopus, 1 – в електронних фахових виданнях України; 1 - у науково-періодичному виданні інших держав (Польща), з яких 11 одноосібних), а також 19 публікацій апробаційного характеру (в т.ч. 4 – іноземних держав: Литві, Польщі, Португалії та Молдові). Загальний обсяг наукових праць 12,75 друк. арк., з яких 9,54 друк. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 275 сторінок, з яких - 171 сторінка основного тексту. Матеріали дисертації містять 29 рисунків (з них 1 — на окремій сторінці) і 32 таблиці (з них 8 — на окремих сторінках). Список використаних джерел налічує 209 найменувань, розміщений на 22 сторінках, 14 додатків займають 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та характеристика консалтингових послуг

У мінливому конкурентному глобалізованому середовищі підприємства постійно стикаються з безліччю проблем, які не завжди можуть вирішити самостійно. Тому за допомогою у вирішенні управлінських, стратегічних, кадрових, операційних, фінансових, технологічних та інших проблем, які виникають на підприємстві, керівництво може звернутись до зовнішніх консультантів. На сучасному етапі консалтинг – не лише норма життя, а й одна з найбільш ефективних форм бізнесу [162].

У документах 4-го Всесвітнього конгресу консультантів (Йокогама, 1996 р.) констатується, що консалтинг є всесвітньою галуззю економіки - індустрією, що перебуває в процесі становлення [199]. У самому широкому значенні консультування існує стільки часу, скільки існує людство, але як вид професійної діяльності воно стало використовуватися порівняно недавно.

На практиці, іноді, всю сукупність послуг з економіки і управління, що надаються керівникам, називають узагальненим терміном «консалтинг». Проведений аналіз вітчизняного ринку консалтингових послуг виявив велику різноманітність дефініцій: «консультування», «управлінське консультування», «менеджмент-консалтинг», «консалтинг», «бізнес-консалтинг» і т.д. Це можна пояснити, в першу чергу, самою специфікою консультаційної діяльності, її різноманітністю і всебічною значущістю. При дослідженні зарубіжних джерел також не виявлено чітко систематизованої бази понять і визначень (Додаток А табл. А.1).

Терміни «консультування» та «консалтинг» за своєю сутністю можуть відноситись до багатьох різних консультаційних дисциплін, від психології, мистецтва, архітектури та інженерії до управлінського або фінансового

консультування. За оцінкою галузевих аналітиків можна виділити більш ніж 200 різних типів галузевих консалтингових служб, які є результатами десятків комбінацій різних секторів та областей знань.

Однак з моменту вражаючого підйому консалтингового сектору з середини 1960-х років термін «консалтинг» все частіше асоціюється з послугами управлінського та бізнес-консалтингу. Отже, коли говорять про ринок консалтингу, в більшості випадків мають на увазі ринок, пов'язаний з консультаційними послугами в областях стратегій, управління та організації, сегментування якого наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Сегменти ринку консалтингу

Джерело: складено автором на основі [75]

Галузь консалтингу поділяється на шість основних сегментів ринку:

1. Стратегічний консалтинг (послуги, що направлені на розробку корпоративної стратегії підприємства або державної політики);
2. Операційний консалтинг (основна увага приділяється виробничим питанням, а також ланцюгам постачання, закупівель, фінансових операцій та аутсорсингу);
3. Кадровий консалтинг (послуги пов'язані з питаннями людського капіталу та пропозиції щодо управління персоналом);
4. Управлінський консалтинг (послуги з управлінських, бізнес- чи організаційних питань);

5. Фінансовий консалтинг (послуги з питань корпоративних фінансів, реструктуризації, майнових проблем та оцінки вартості, управління ризиками, а також юридичні послуги);

6. Технологічний консалтинг (послуги, що направлені на поліпшення та управління IT-інфраструктурою організації).

В сучасній економіці існує дуже багато понять консалтингу. Формально у перекладі з англійської «consulting» означає консультування.

Згідно визначення Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки і управління (FEACO), «менеджмент-консалтинг полягає у наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів та допомогу у їх реалізації» [191]. Такого ж визначення дотримується і Американська асоціація консультантів з економіки і управління (ACME) та Інститут менеджмент-консультантів (IMC).

Англомовний термін «менеджмент-консалтинг» часто не зовсім вірно перекладають як «управлінське консультування» - це призводить до думки, що консалтинг належить лише до управлінської сфери знань [140]. Погоджуємося з А.П. Посадським, що більш чітким є перекладом є «консультування з економіки і управління», який дозволяє говорити про економічну сутність консалтингу. Консалтинг визначається як підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і спрямована на обслуговування потреб економіки та управління консультаціями та іншими видами професійних послуг. Консалтинг - це процес надання допомоги в рамках відносин, встановлених між двома і більш людьми з метою вирішення проблеми або розробки плану (клієнт), або з метою допомогти досягненню поставленої мети (консультант) [139].

М. Кубр вважає , що консалтинг являє собою професійні взаємини між експертом, що володіє знаннями та інформацією, і клієнтом, у якого є проблема, що полягають у наданні незалежних порад і допомоги клієнту з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/або

можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їхній реалізації [81].

Консалтинг - це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якого полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку й використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної області й проблем клієнта [74].

С. Цирлін, заступник директора офісу консалтингової компанії The Boston Consulting Group, дає визначення консалтингу як професійної допомоги власникам і менеджерам вищої ланки у виявленні управлінських проблем, їх аналізі, розробці рекомендацій щодо їх вирішення, а також, якщо знадобиться, сприянню їх виконання [183].

Р.Холл визначає консультування як будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури задачі або серії задач, при якій консультант сам не відповідає за виконання задачі, але допомагає тим, хто за це відповідає [174].

В.А. Гончарук дає наступне визначення: консультування - це інтенсивна професійна допомога керівникам і організаціям у вирішенні їх задач, що надається на тимчасовій основі. Мається на увазі два важливі моменти: по-перше, вирішення задач підприємства є результатом спільної діяльності підприємства і консультанта; по-друге, після закінчення проекту консультант не залишається штатним працівником клієнта, а зберігає по відношенню до нього незалежну позицію [33].

Але ці автори [33, 81, 139, 162, 174, 183] не розглядають консалтинг з наукової, інноваційної точки зору. А це є вагомою передумовою для змін в діяльності підприємства.

Найбільш чітке визначення консалтингу дано в роботі А.О. Блінова, Г.Н. Бутиріна і Є.В. Добренькової, яке полягає в наступному: консалтинг – це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів для розширення наявних і отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових

узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації. Консалтинг спирається на наукову організацію праці, системний аналіз, науково обґрунтовані методи прийняття рішень.

В той же час консалтинг – це особливий вид управлінського мистецтва. Як відомо, управлінське мистецтво – це сукупність знань, прийомів та методів, що дозволяють учаснику ринку вести свої справи ефективно. Безперечно, люди, які займаються консалтингом, повинні у повній мірі володіти всім арсеналом, інакше вони не будуть мати попиту на ринку консалтингових послуг.

Потрібно велике мистецтво в роботі з людьми, щоб успішно вирішувати, на перший погляд, нерозв'язні проблеми, оперативно знаходити потрібну інформацію і брати від неї максимум корисного, проводити комплексний аналіз даних і знаходити оригінальні, нестандартні рішення тощо. Менеджмент-консалтинг являє собою серйозну науку, його основу складають досягнення економіки, соціології, психології та інших наук. Базою діяльності консультанта являються спеціальні знання, аналітичні здібності, володіння методами та технологіями сучасного управління. Професійний консультант разом зі спеціальною освітою повинен мати великий досвід роботи у цій сфері. Характерною особливістю консультантів-професіоналів являються їх гнучкість, здатність виступати саме у тій якості, яка необхідна клієнту в певний момент. Отже, консалтинг – дуже складне багатofакторне соціальне явище, значення якого по мірі розвитку суспільства, ринкових відносин постійно зростає. Він постійно розвивається, збагачується досвідом, набуває масштабності і багатогранності [160].

На основі вище наведених тлумачень поняття консалтинг вважаємо доцільним виділити основні підходи до його визначення.

Наявні в сучасній науковій та спеціалізованій літературі різні інтерпретації поняття «консалтинг» можна об'єднати в декілька груп залежно від авторського підходу до обґрунтування його змісту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення сутності поняття «консалтинг»

Автор	Підходи
Ф. Стіле	– функціональний підхід
Л.Грейнер, Р. Метцгер	– професійний підхід
Марченко О.С.	– предметний підхід (консалтинг визначається як сукупність різних ділових послуг); – процесний підхід (консалтинг – це процес консультування, якому властиві певні прийоми, методи, цілі й завдання); – змістовний підхід (консалтинг трактується як особливий вид наукової або науково впроваджувальної діяльності);
Верба В.А.	– науковий підхід : розкриває інноваційну та знанневу природу консультаційного процесу; – інфраструктурний підхід: консалтинг розглядається як специфічна інфраструктурна складова бізнес-середовища; – підприємницький підхід: консалтингу відводиться роль самостійної сфери підприємницької діяльності з усіма її ознаками (спрямованістю на отримання прибутку, високими ризиками, намаганням розкрити та реалізувати підприємницькі здібності ключових учасників цього процесу);
Федик М.Ф.	- ті, що досліджують діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками; - ті, які трактують його виключно як підприємницьку діяльність, що формує окрему індустрію; - ті, що розглядають консалтинг як комплексну послугу або сукупність послуг з діагностики та вирішення проблем організації;
Кленін О.В., Білопольський М. Г	– експертний підхід: консультант є експертом з окремого кола питань функціонування підприємства, але фрагментарно; – сервісний підхід: консалтинг – вид інтелектуальних послуг щодо усвідомлення бізнесу, коли споживач купує не товари або послуги, а рішення періодично виникаючих проблем та способи їх задоволення; – функціональний підхід: консалтинг сприяє розвитку бізнесу, що дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем та формалізувати процесну структуру підприємства-замовника; – процесний підхід характеризує консалтинг як універсальну послугу, результатом якої є процес передачі спеціалізованої інформації та організаційні зміни з метою вирішення актуальних задач клієнта;
Левіщенко О.С.*	— науковий - трактує консалтинг як особливий вид інтелектуальної або науково-впроваджувальної діяльності, що базується на змістовній, інноваційній та знанневій природі професійної діяльності; — експертний - розкриває консалтинг як експертну допомогу з окремого кола питань функціонування підприємства (відносно змісту, процесу, структури завдання), при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це; — підприємницький - розглядає консалтинг як вид професійних послуг, що надаються клієнтам, які зацікавлені в підвищенні ефективності та/або оптимізації свого бізнесу; — сервісний - пояснює консалтинг як процес надання професійних послуг з ідентифікації і аналізу проблем та можливостей організації клієнта, за умови поділу відповідальності консалтингової організації та клієнта за ефективне впровадження консалтингового проєкту.

Джерело: складено автором на основі [203, 193, 113, 161, 163, 66]

*запропоновано автором

Різноманітність класифікацій в існуючих підходах до визначення сутності консалтингу, на нашу думку, є взаємодоповнюючими. Так Ф. Стіле виділяє функціональний підхід; Л.Грейнер, Р. Метцгер - професійний підхід; В.А. Верба виділяє науковий, інфраструктурний та підприємницький

підходи, О.С. Марченко – предметний, професійний та змістовний підходи; О.В. Кленін, М.Г. Білопольський – експертний, сервісний, функціональний та процесний підходи. Кожен із розглянутих підходів має свої переваги та недоліки, одні автори розглядають лише предметні чи функціональні області, інші більше наголошують на професійні чи експертні ознаки, що показує вагу кожної ознаки та доповнює сутність самого визначення консалтингу.

Отже, дослідження існуючих підходів дозволяє сформулювати авторське бачення сутності поняття консалтинг. Виходячи з аналізу фундаментальних підходів до трактування сутності консалтингу можна виокремити ті, що, на нашу думку, є найбільш важливими при розкритті змісту консалтингу:

1. Науковий підхід трактує консалтинг як особливий вид інтелектуальної або науково-впроваджувальної діяльності, що базується на змістовній, інноваційній та знаннєвій природі професійної діяльності.

2. Експертний підхід розкриває консалтинг як експертну допомогу з окремого кола питань функціонування підприємства (відносно змісту, процесу, структури завдання), при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідає за це.

3. Підприємницький підхід говорить, про те, що консалтинг це вид професійних послуг, що надаються клієнтам, які зацікавлені в підвищенні ефективності та/або оптимізації бізнесу.

4. Сервісний підхід пояснює консалтинг як процес надання професійних послуг з ідентифікації і аналізу проблем та можливостей організації клієнта, за умови поділу відповідальності консалтингової організації та клієнта за ефективне впровадження консалтингового проекту.

Наявні в сучасній науковій та фаховій літературі різні інтерпретації поняття «консалтинг» поєднують в собі такі основні визначення суті терміну як «діяльність», «допомога», «послуга» та «процес».

Отже, узагальнюючі дотепер існуючі визначення, можемо стверджувати, що консалтинг – це комплекс професійної діяльності з розробки інтелектуального продукту та надання допомоги у вигляді

консультаційних послуг підприємству для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта.

Особливо потрібно відмітити, що консультування – це окремий вид професійної діяльності; консультант – це професія; перелік організацій-клієнтів не має обмежень; консультанти – це незалежні експерти; форми консультування – це консультації, навчання, прогнозування й дослідницькі роботи.

Професійні консультанти - це юридичні особи (консультаційні фірми) і фізичні особи (індивідуальні консультанти), що володіють знаннями, навичками, уміннями й досвідом у певному секторі економіки, що надають клієнтам консультації й допомогу в області своєї спеціалізації на комерційній основі.

Головним специфічним завданням консалтингу є процес проведення й продажу продукту, що називається «консалтингова послуга». Цей процес здійснюється шляхом взаємодії суб'єкта й об'єкта консультування.

Консалтингова послуга – це продукт виробничої діяльності консалтингової фірми (якщо до виробництва можна віднести процес створення будь-якого кінцевого продукту, навіть послуги), що має конкретне матеріальне втілення. Це інтелектуальний ресурс, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Суб'єктом консультування виступають консалтингові організації (консультанти). Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів. Зовнішні - це незалежні консультаційні фірми або окремі експерти, що надають послуги клієнтам на основі відповідного договору. Внутрішні - це фахівці з економіки й управління, що є штатними працівниками тієї або іншої організації. В рамках даної дисертаційної роботи будуть розглядатися лише зовнішні консультанти, як суб'єкти консультування.

Об'єктом консультування є клієнт – організація, підприємство або приватна особа.

Предметом консультування є проблеми й завдання у галузі економіки й управління, що постають перед клієнтом.

У професійній та науковій літературі з консалтингу немає єдиної думки щодо сутності понять «консалтингова послуга» і «консалтинговий продукт». Деякі науковці вважають синонімічним застосування цих термінів. На нашу думку, це різні дефініції, що потребують змістовного уточнення (Рис. 1.2).

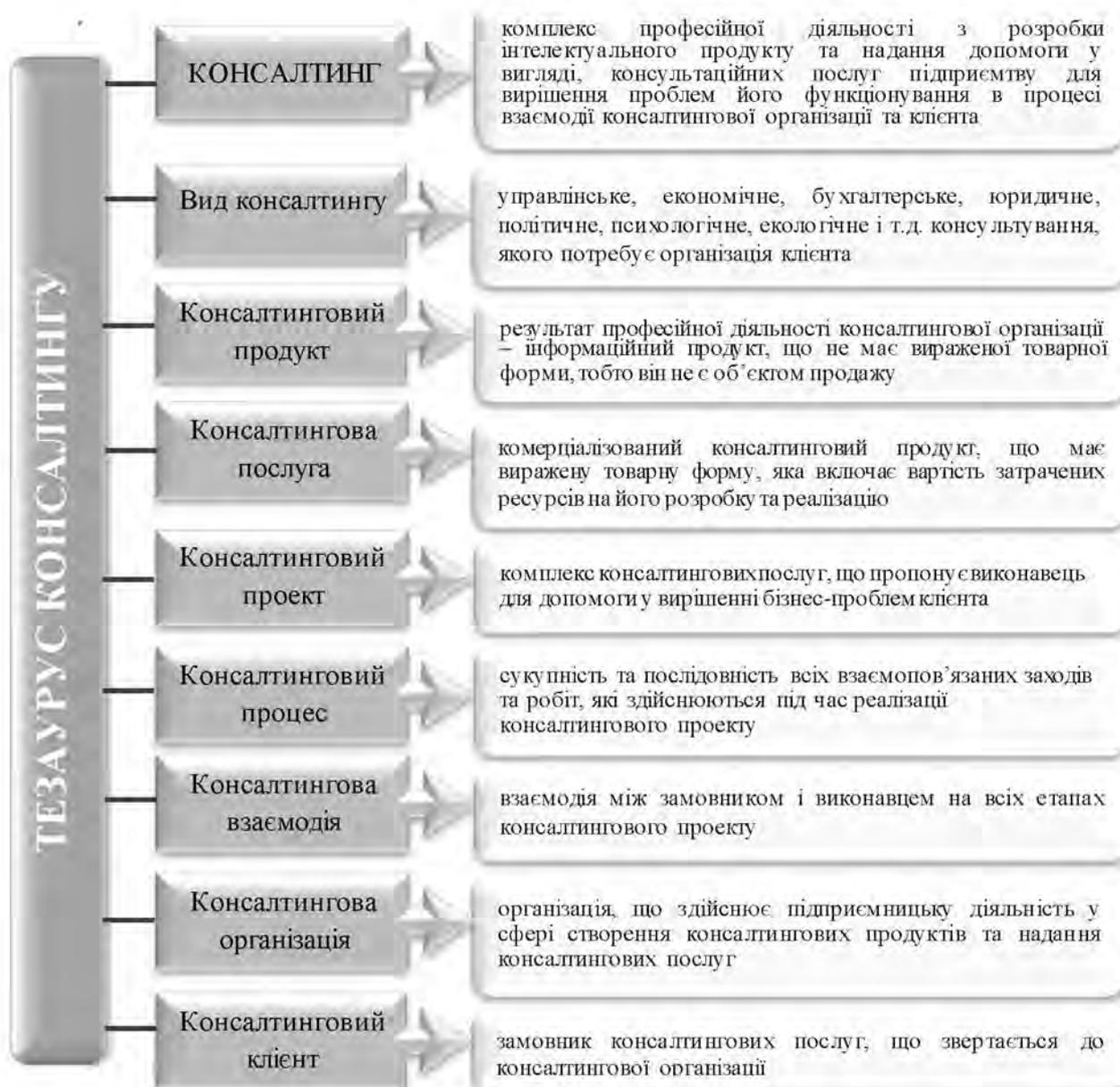


Рисунок 1.2 - Семантичні особливості основних категорій у сфері консалтингу

Джерело: складено автором на основі [161, 50]

Погоджуємося з думкою В.А. Верби щодо того, що більшість консалтингових організацій активно займаються пошуком принципів і методів удосконалення системи управління, напрямів і механізмів якісних трансформацій організацій. Саме такі пошуки сприяють методичним розробкам – створенню консалтингових продуктів, про що створюються без прив'язки до конкретних умов певного клієнта. Наявність власних консалтингових продуктів, їх специфіка визначає спеціалізацію консалтингової організації та рівень унікальності їх послуг. Консалтинговий продукт – це результат професійної діяльності консалтингової організації – інформаційний продукт, що немає вираженої товарної форми, тобто він не є об'єктом продажу.

Консалтингова послуга – це консалтинговий продукт, що має виражену товарну форму, яка включає вартість затрачених ресурсів на його розробку та реалізацію, тобт це комерціалізований консалтинговий продукт.

Тому ми вважаємо доцільним розмежувати поняття консалтингового продукту і консалтингової послуги, виокремивши останню як елемент для формування консалтингових проектів. Це дозволить як дослідникам, так і замовникам консалтингових проектів послуговуватись точною термінологією під час дослідження ринку та консалтингової взаємодії. Так консалтингову послугу пропонуємо визначати як комерціалізований консалтинговий продукт, що має виражену товарну форму, виникає в процесі консалтингової взаємодії, набуваючи унікальних рис для конкретного замовника.

Розуміння сутності консалтингової діяльності можливе за умови узгодженого трактування таких понять, як «консалтинговий проект» та «консалтинговий процес».

Консалтинговий проект - комплекс консалтингових послуг, що пропонує виконавець для допомоги у вирішенні бізнес-проблем клієнта.

Консалтинговий процес – сукупність та послідовність всіх взаємопов'язаних заходів та робіт, які здійснюються під час реалізації консалтингового проекту.

Багатогранність підходів до визначення сутності поняття консалтинг призвела до різноманітності класифікаційних ознак цієї категорії. Тому існує потреба в їх систематизації, яку буде наведено далі.

1.2. Класифікація консалтингових послуг

Консалтингові компанії по-різному класифікують основні види консалтингу, виходячи із власного досвіду й специфіки послуг, що вони надають. Кожний автор пропонує аналіз цієї проблеми із власної, суб'єктивної точки зору, що має відношення до конкретної галузі економіки. Перелік послуг, що пропонується компаніями, досить неоднорідний і специфічний, більше того, він погано структурований і систематизований, тому що в першу чергу розрахований на кінцевого споживача, а не на аналітика, що вивчає проблеми консалтингу.

Тому, з метою виявлення найбільш загальних напрямків консалтингу пропонується звернутися до досвіду американської аналітичної компанії ALM Intelligence, як однієї з найбільш авторитетних в світі в сфері консалтингу. На основі методології ALM Intelligence, найбільш цитованого у світі джерела, представимо структурування консалтингових послуг на рис. 1.3.

У представленій класифікації всі консалтингові послуги поділені на шість сегментів: управлінський консалтинг, стратегічний консалтинг, операційний консалтинг, фінансовий консалтинг, кадровий консалтинг; технологічний консалтинг.

Кожний сегмент містить певний перелік послуг, що надаються консультантами, який може бути доповнений і розширений. У такому структурованому виді послуги зручно пропонувати клієнтам. Це допомагає клієнтам зорієнтуватися у всьому різноманітті консалтингових послуг і

зрозуміти з яких послуг складається запропонований консалтинговий проект, що актуальний для підприємства клієнта в певний час.



Рисунок 1.3 - Структуризація консалтингових послуг

Джерело: складено автором на основі [5, 75]

Управлінський консалтинг має більш вузьку сферу застосування, ніж консалтинг взагалі та виконує наступні функції: регулятивну, інтеграційну, комунікативну і відтворювальну.

Регулятивна функція управлінського консультування полягає у створенні правил і культури поведінки суб'єктів консалтингового процесу, що регламентують взаємовідносини консультантів з клієнтами, консалтинговою спільнотою, державними органами.

Інтегративна функція інституту управлінського консультування проявляється у процесах координації зусиль, узгодженні інтересів усіх суб'єктів консалтингового процесу, зокрема консультантів, професійних об'єднань, клієнтів, державних установ тощо.

Поширення інформації у самому інституті, між його суб'єктами, а також з іншими інститутами зумовлює виокремлення комунікативної функції. Комунікативні зв'язки здійснюються у системі інституціональних ролей з

метою управління і контролю за дотриманням норм, правил взаємодії між учасниками.

У межах відтворювальної функції управлінське консультування створює механізми забезпечення інформаційно-знаннєвої діяльності всіх членів інституціонального середовища [122].

Професійні об'єднання, дослідницькі агенції та визнані світові лідери консалтингової індустрії пропонують предметну класифікацію послуг, що обумовлена спрямуванням їх роботи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика предметних сфер консалтингу

Професійні об'єднання консультантів та дослідницькі агенції		Консалтингові компанії	
Європейська федерація менеджмент-консалтингових асоціацій (FEACO)	<ul style="list-style-type: none"> • бізнес-консультування (операційний менеджмент); • стратегічний консалтинг; • інформаційні технології; • управління людськими ресурсами; • консультування з питань розвитку та інтеграції; аутсорсинг. 	Deloitte	<ul style="list-style-type: none"> • аудиторські послуги; • корпоративні фінанси; • розробка стратегії та бізнес моделі; • технології та ефективність; • управління ризиками; • послуги у сфері оподаткування; • юридичні послуги.
		Ernst&Young	<ul style="list-style-type: none"> • підвищення ефективності бізнесу; • управління бізнес-ризиками; • інформаційні технології; • аудиторські послуги; • супровід транзакцій; • податковий консалтинг; • сталий розвиток; • управління персоналом.
Міжнародна Рада консалтингових організацій з управління (ICMCI)	<ul style="list-style-type: none"> • організаційний аналіз і поведінка; • організаційний розвиток; • управління проектами; • стратегія; • маркетинг; • інформаційні технології; • економіка; • бухгалтерія і фінанси; • лідирування і людські ресурси. 	Bain&Company	<ul style="list-style-type: none"> • управління змінами; • стратегія; • маркетинг; • інформаційні технології; • корпоративне оновлення; • управління ланцюгами постачання; • злиття і поглинання; • підвищення ефективності.
Дослідницька агенція Kennedy Information	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення та реалізація стратегії; • інформаційні технології; • управління персоналом; • операційний менеджмент; • бізнес-консультування. 	McKinsey&Company	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія; • інформаційні технології; • корпоративні фінанси; • операційний менеджмент; • бізнес-технології; • меркетинг і продаж; • управління ризиками

Джерело: розроблено на основі джерел [161, 114, 115]

Дотепер у світі консалтингу не існує єдиної, суспільно-визнаної й затвердженої класифікації послуг, тому автором було проведено дослідження існуючих класифікацій.

В Європейському довіднику-показчику консультантів по менеджменту в теперішній час виділено 104 види консалтингових послуг, що об'єднані у 8 груп [189]: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління персоналом, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

Перша група. Консультування з питань загального управління містить у собі оцінку бізнесу, вивчення кон'юнктури ринку, організаційну структуру, розвиток, управління якістю й проектом, кризове управління, стратегічне планування, злиття, придбання, приватизацію і т.д.

Друга група. Адміністративне консультування – включає в себе різнобічні питання від аналізу документообігу, планування робочих приміщень і їх оснащення до управління офісом і регулювання ризику.

Третя група. Консультування по фінансовому управлінню являє собою розгляд питань з оподатковування, системи обліку, збільшення доходів і прибутків а також і зниження витрат й т.п.

Четверта група. Консультування з питань маркетингу включає дослідження ринку, розробку стратегії маркетингу, управління продажами, а також питання з реклами, дизайну, створенням і зміцненням іміджу, бренду й т.п.

П'ята група. Консультування з управління кадрами стосується всіх економічних і психологічних аспектів роботи з персоналом підприємства.

Шоста група. Консалтинг виробництва має на увазі автоматизацію процесу, регулювання розподілу матеріалів, підвищення продуктивності, ергономіку, тощо.

Сьома група. Інформаційні технології - це впровадження автоматизованих систем управління й проектування, інформаційно-пошукові системи, адміністративні інформаційні системи й т.п.

Восьма група. Спеціалізований консалтинг містить у собі наступні види: юридичний, інженерний, екологічний, інформаційний, телекомунікаційний, консалтинг по управлінню електроенергетикою, консалтинг у державному секторі, навчальний консалтинг тощо.

А.І. Пригожин класифікує консультаційні роботи з погляду соціальних технологій: кабінетні, лабораторні, польові технології, операційні і передавані технології [142].

На думку А.П.Посадського, існує два основні види класифікації консалтингових послуг [140]:

- з погляду предмету консультування - предметна класифікація;
- з погляду методу консультування - методологічна класифікація.

Предметна класифікація більш поширена, оскільки вона більш зрозуміла споживачам консалтингових послуг. Відповідно до неї консалтингові послуги класифікуються залежно від тих розділів (елементів) менеджменту, на які вони направлені: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і т.д.

Що стосується методологічної класифікації, то вона швидше методична, оскільки професійно орієнтована на самих консультантів і заснована на методах їх роботи. Відповідно до цієї класифікації розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування.

Експертне консультування полягає в тому, щоб запропонувати шляхи вирішення конкретної проблеми клієнта. При експертному консультуванні консультанти самі виконують усю роботу, тому цей вид консультування звичайно є найбільш швидким шляхом вирішення проблеми.

Під час експертного консультування використовуються наступні методи роботи: збір інформації, аналіз, розрахунки, дослідження, розробки. При експертному консультуванні успіх проекту визначається наступними факторами: кваліфікацією експерта, умінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями, бажанням клієнта скористатися рекомендаціями. При відсутності другого й третього факторів навіть

найвища експертна кваліфікація консультанта не зможе зробити проект успішним.

Основний недолік моделі експертного втручання полягає в тому, що проблему визначає клієнт, схему реалізації пропонує консультант, а здійснення організаційних змін надане самому клієнту. Якість кожного етапу консультаційного циклу залежить у тому числі й від компетентності клієнта. Цю модель доцільно використовувати в тих випадках, коли немає необхідності в проведенні глибоких діагностичних досліджень, а від клієнта не потрібні нові додаткові навички для вирішення проблем.

Процесне консультування, що впроваджене в 1969 році Е. Шейном, визнане найбільш ефективним підходом, що побудований за принципом співробітництва клієнта й консультанта на всіх етапах консультаційного процесу [202]. Ця модель припускає орієнтацію керівництва й команди клієнтської організації на відкриту спільну роботу. Консультант, координуючи діяльність клієнта, стимулює вироблення альтернативних рішень. Процесне консультування полягає в тому, щоб допомогти клієнту самому знайти проблему й визначити шляхи її вирішення, консультанти надають клієнту методологічну підтримку й проходять разом з ним весь шлях від виявлення проблеми до її вирішення. Таким чином, процесне консультування є консультуванням у процесі управлінської діяльності клієнта.

Під час процесного консультування використовуються наступні методи:

- 1) організаційна діагностика - сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан клієнтської організації. Основними методами діагностики є індивідуальне й групове інтерв'ю, спостереження за діяльністю організації зсередини, знайомство з документами й історією організації;

- 2) організаційні інтервенції - заходи, пов'язані із впливом на організацію, для внесення в її діяльність позитивних змін та їх закріплення.

Навчальне консультування. Цей вид консультування полягає в тому, щоб навчити клієнта, як знаходити й вирішувати проблеми. Сутністю цього підходу є створення у клієнта системи практичних знань. Навчальне консультування у свою чергу поділяється на: конференції, курси, семінари, круглі столи, тренінги, ділові й організаційно-ділові ігри, рольові ігри. Навчальне консультування є найбільш дешевим способом вирішення проблем, якщо в клієнта є необхідні трудові ресурси й час на їхнє навчання.

Вибір моделі консультування здійснюється з урахуванням характеру проблем, що потрібно вирішити, специфіки клієнтської організації (розміри, галузева приналежність, готовність до спільної роботи з консультантами й змінами), професійних і особистісних якостей консультанта. На практиці всі три підходи найчастіше перетинаються й взаємодоповнюють один одного. Акценти зміщуються залежно від того, що найбільше необхідно клієнту: щоб вирішення проблеми знайшли за нього, або щоб йому допомогли розв'язати проблему, або ж щоб навчили, як її вирішувати [79].

Вітчизняним науковцем О.К. Трофимовою розроблено методологічну класифікацію консалтингової діяльності, яка включає 15 ознак консультування [155]:

1. За предметом роботи – проектне та процесне консультування.
2. За типами консультування – експертне, процесне, навчальне.
3. За цілями – цільове, багатоцільове.
4. За результатами на виході – нормативне, ціннісне, проблемне.
5. За задачами – оперативне, стратегічне, організаційне, розвиваюче.
6. За спеціалізацією консультантів – фахівці, дженералісти.
7. За місцем розташування консультантів – зовнішні, внутрішні.
8. За тривалістю проведення робіт: короткострокове, середньострокове, довгострокове, разове, періодичне, абонементне.
9. За клієнтом – індивідуальне, організаційне.

10. За масштабом клієнта – державні підприємства, великі приватизовані підприємства, середні підприємства, малі підприємства, приватні підприємці, некомерційні підприємства.

11. За галуззю клієнта – банківська справа, енергетика, транспорт, охорона здоров'я і т.д.

12. За місцезнаходженням консалтингової фірми – локальні, регіональні, всеукраїнські, багатонаціональні.

13. За методом роботи – діагностика, розрахунки, розробки, документування, інформування, навчання, переговори.

14. За функціями консультанта (ролями) – діагностик, експерт, аудитор, розроблювач, ідеолог, викладач, тренер, медіатор.

15. За типом консультант-клієнтських відносин – рекомендації з конкретних змін, нові ціннісні орієнтації, вирішення проблем, нові методи спільного вирішення проблем.

Але з автором цієї класифікації можна не погодитись, так як деякі ознаки консалтингових послуг, на нашу думку, не можна віднести лише до методологічних. Ця класифікація, скоріш, є поєднанням предметної та методологічної.

Алешникова В.І. виділяє три види консультування: експертне (нормативне) консультування (розробка рекомендації за поставленою клієнтом проблемою), проектне (діагностика проблеми і розробка рекомендацій) і процесне консультування (діагностика, розробка рекомендацій і спільна організація впровадження даних рекомендацій) [2].

Слід зазначити, що класифікації, які публікують національні та міжнародні асоціації консультантів, часто поєднують предметний і методологічний підходи, включаючи до переліку консалтингових послуг й інші професійні послуги (наприклад, інвестиційні послуги, рекрутмент, аудит, бухгалтерське обслуговування, юридичні послуги, ділова інформація, тренінги, тощо), що не входять до категорії консалтингових. При цьому спостерігається тісний взаємозв'язок з менеджмент-консалтингом.

Прикладом такого «синтетичного» підходу є класифікація Європейського довідника-показчика консультантів з економіки і управління, що видається під егідою FEASO. У цю класифікацію включено, з одного боку (предметного), такі послуги, як забезпечення інформаційними технологіями, промисловий інжиніринг, навчання менеджментів (тренінг), відносини з громадськістю тощо, тобто професійні послуги, а з другого боку такі види консультування, як навчальний консалтинг, тобто метод консультування [140].

Незважаючи на існування певних напрацювань присвячених класифікації консалтингових послуг, в сучасній економічній теорії немає загальноприйнятого класифікатора. Існуючі класифікації консалтингових послуг систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація консалтингових послуг

Автор	Класифікаційні ознаки	Види консалтингових послуг
1	2	3
Американська аналітична компанія ALM Intelligence	3 точки зору сегментації ринку	— стратегічний консалтинг; — операційний консалтинг; — фінансовий консалтинг; — кадровий консалтинг; — технологічний консалтинг.
Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління (FEASO)	3 точки зору предмету консультування	104 види консалтингових послуг, об'єднаних у 8 груп: — загальне управління; — адміністрування; — фінансове управління; — управління персоналом; — маркетинг; — виробництво; — інформаційні технології; — спеціалізовані послуги.
А.І. Пригожин	3 точки зору соціальних технологій	— кабінетні; — лабораторні; — польові; — операційні; — передані
Ю.В. Чернов, С.В. Фомішин, А.І. Тищенко	3 точки зору організації консультування	— консультування процесу; — консультування проекту.
Е. Шейн	3 точки зору задач, що вирішуються консультантом	— модель «лікар-пацієнт»; — процесний консалтинг; — експертний консалтинг

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
О.К. Трофимова	З точки зору методу консультування	Консалтингові послуги об'єднані за 15 ознаками: – за предметом роботи; – за типами консультування; – за цілями – цільове, багатоцільове; – за результатами на виході; – за задачами; – за спеціалізацією консультантів; – за місцем розташування консультантів; – за тривалістю проведення робіт; – за клієнтом; – за масштабом клієнта; – за галуззю клієнта; – за місцезнаходженням консалтингової фірми; – за методом роботи; – за функціями консультанта; – за типом консультант-клієнтських відносин.
В.І. Алешнікова		– експертне (нормативне) консультування; – процесне консультування; – проектне консультування.
А.П. Посадський		– експертне (нормативне) консультування; – процесне консультування; – навчальне консультування
В.А. Верба		За масштабом змін
	За рівнем інноваційності послуги	– унікальні; – високоіндивідуалізовані; – стандартні.

Джерело: складено автором на основі [5, 191, 142, 178, 202, 155, 2, 140, 161]

Проведене нами дослідження класифікації консалтингових послуг показує, що ознаки, запропоновані авторами, поглиблюють наукові знання та сутність поняття «консалтингова послуга». А комплексність класифікації консалтингових послуг з одного боку розкриває багатогранність і багатовимірність цього поняття, з іншого – деякі види консультування у різних авторів співпадають.

Найважливішим чинником успішного консалтингу є виявлення реальних потреб клієнтської організації та її керівництва, які вони прагнуть задовольнити у процесі реалізації консалтингового проекту. Консалтингові компанії можуть бути спеціалізовані за окремими напрямками діяльності. Зростання ролі консалтингу в світовій економіці пов'язано з підвищення невизначеності бізнес-середовища під час прийняття управлінських рішень.

Визначення основних понять та аналіз класифікації консалтингових послуг дає можливість у повній мірі зрозуміти сутність консалтингу, як окремої галузі економіки. Консалтинг все більш надійно займає свою нішу серед ділових послуг. Тому є доцільним визначення місця консалтингу в сфері послуг.

1.3. Місце консалтингу у сфері ділових послуг

Сьогодні неможливо уявити сучасний ринок, який складається лише з двох груп учасників – виробників та споживачів. Обов'язково потрібна наявність структур, що допомагають задовольнити полярні інтереси товаровиробників та споживачів. Ці структури являються виробниками особливого товару, вони пропонують послуги – для підприємств та організацій – професійні, для фізичних осіб – професійні та споживчі. Надання професійних послуг – це особлива сфера підприємницької діяльності. В теорії та на практиці вже давно використовується поняття «сфера послуг». Воно стало звичним та часто вживаним, однак теоретично це поняття потребує пояснення та уточнення.

Сфера послуг це сукупність галузей, функціональним призначенням якої є надання всіх видів виробничих і невиробничих послуг як юридичним, так і фізичним особам.

Послугами вважаються ті види виробничої й інтелектуальної діяльності, результати яких виступають не як матеріально-відчутний об'єкт, а як корисний ефект. Особливою рисою послуг є взаємозв'язок між виробництвом і споживанням. Це означає, що послуги, як тільки вони вироблені, не можуть зберігатися для наступного споживання. Тобто послуга існує тільки поки йде процес її надання. Процес «виробництва» послуги і її споживання співпадають у часі і являються нерозривними.

Сформульоване визначення стосується до всіх видів послуг - платних і безкоштовних, матеріальних і нематеріальних, особистих і колективних.

Предметом нашого дослідження є, у першу чергу, платні консалтингові послуги, що надаються організаціям і підприємствам. До них відносять всі корисні результати інтелектуальної діяльності, що задовольняють за плату певні потреби підприємств, але, вони не втілюються, як правило, у матеріально-речовинній формі. Ці послуги є об'єктом купівлі-продажу й реалізуються за цінами, що покривають витрати сторони, яка надає послугу, забезпечуючи їй прибуток.

В сучасній економіці виробництво послуг більш поширене, порівняно з виробництвом матеріальних товарів. Кожна галузь виробляє послуги, але не кожна галузь виробляє матеріальні товари (банки, транспорт, консалтинг тощо). Як показує практика, при виробництві, реалізації та споживанні деяких видів послуг (наприклад, таких як навчання або консультування) можливо обходитись обмеженою кількістю залучених матеріальних товарів. Що стосується виробництва, реалізації, а також дуже часто і споживання матеріальних товарів, то здійснити їх без послуг практично неможливо. Навіть в процесі купівлі-продажу матеріальних товарів споживачу надається комплекс послуг зі сторони продавця. Тому можна стверджувати, що послуги присутні у всіх сферах соціального та економічного життя.

Західні спеціалісти у галузі маркетингу С. Репп та Т. Коллінз стверджують, що «по мірі того, як всі ми далі та глибше просуваємось у Епоху інформації та економіки сервісу, ми виявляємо, що більшість з нових товарів, що наповнюють ринок, не є товарами у звичайному розумінні цього слова: скоріш за все вони являють собою інформацію та послуги, іноді пов'язані з будь-якими фізичними продуктами» [145].

Дослідження професійних послуг як сфери діяльності передбачає необхідність визначитись в деяких ключових термінах.

Споживачами професійних послуг можуть бути як юридичні (підприємства, організації, установи та інші господарсько-управлінські

структури), так і фізичні особи. В рамках даного дослідження будуть розглядатися лише юридичні особи.

Послуги, споживачами яких є підприємства, організації, установи та інші господарські структури, з метою отримання переваг або умов для цього в процесі професійної діяльності, можна назвати інституціональними послугами. Послуги, споживачами яких є фізичні особи, а метою їх отримання являється задоволення власних потреб – це споживчі послуги.

Один із відомих дослідників у галузі маркетингу та менеджменту послуг В. Ніколайчук визначив ділові (професійні) послуги, як «послуги, що надаються підприємствам, організаціям, установам, а також окремим фізичним особам, які сприяють успішній професійній діяльності або отриманню прибутку» [127].

Для того, щоб придбати певні послуги, споживачі, в першу чергу, керуються інтересами справи, тому ці послуги мають діловий характер. Якщо в процесі купівлі-продажу, або виробництва-споживання, присутній хоча б один з критеріїв ділових властивостей, це означає, що дана послуга відноситься до ділових і є частиною сфери професійного обслуговування.

Більша частина послуг являють собою ділові (професійні) послуги. Інституціональні послуги відносять до типу ділових послуг, вони є їх окремим випадком. До споживчих послуг відносять лише $\frac{1}{4}$ їх частину, а $\frac{3}{4}$ - це ділові послуги.

Природу послуг характеризує ще один аспект. Поняття «ділові послуги» дуже сильно пов'язано з поняттям «інфраструктура». Вважається, що інфраструктура не приймає безпосередньої участі у виробництві кінцевої продукції, а створює необхідні матеріальні передумови для суспільного відтворення в цілому. За призначенням інфраструктуру поділяють на виробничу та соціальну (культурну, комунальну суспільно-політичну та ін.).

Для більш наочного сприйняття доцільно навести класифікацію сфери послуг (рис. 1.4).

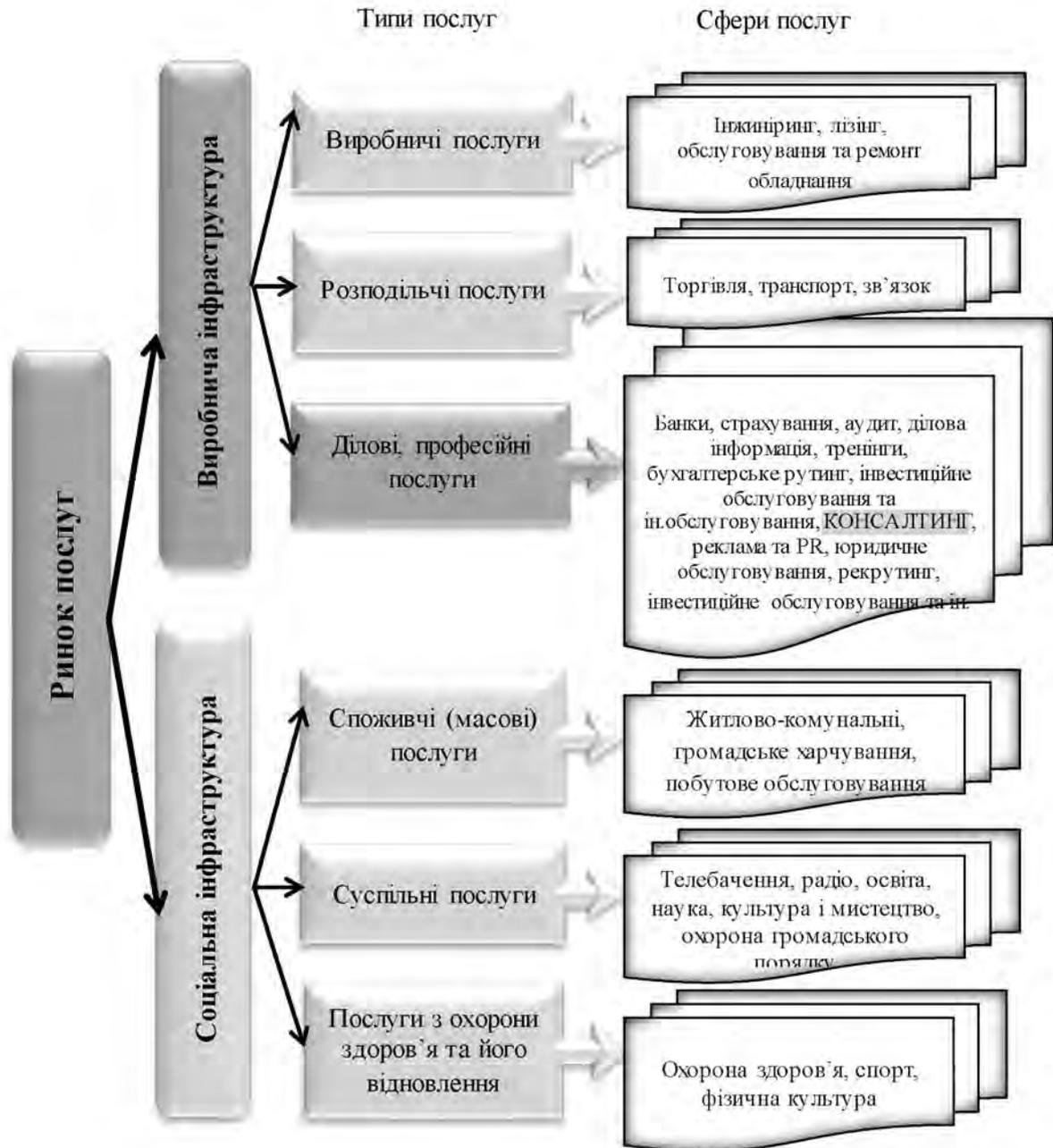


Рисунок 1.4 - Місце консалтингу в сфері послуг

Джерело: [13, 168]

Джерелами та передумовами виникнення та розвитку ділових послуг є:

- поділ праці у сфері виробництва та обігу, що досі продовжується та має тенденцію до поглиблення;
- рівень розвитку виробничих сил.

Спеціалізація – це головний фактор для створення необхідних умов формування сфери ділових послуг.

Від рівня розвитку виробничих сил залежить місце, роль та значення ділових послуг у функціонуванні певного типу економіки та ринку.

На сучасному етапі рівень розвитку сфери послуг (професійного обслуговування) є одним з основних критеріїв оцінки потенціалу окремої держави або групи країн у світовій економіці. Одним із найважливіших критеріїв економічної збалансованості, стійкості та всебічно розвиненої економіки є ступінь розвитку послуг ділового характеру. Всі управлінські та господарюючі суб'єкти а також індивідуальні підприємці прямо або посередньо користуються різними професійними послугами.

М. Портер відмітив: «Відчутним результатом всіх цих явищ у багатьох країнах стали виникнення та стрімке зростання сектора послуг, розповсюдження їх нових видів, виникнення нового покоління більш великих та розвинених сервісних компаній. Сучасна техніка та методи управління проникають і у сферу послуг, навіть, більш швидкими темпами, ніж вони проникали у виробничі галузі деякий час назад. Зараз не тільки змінилось становище сфери послуг в національній економіці багатьох країн світу, але і були закладені основи нової ери міжнародної конкуренції» [138].

Сьогодні тривалу перевагу у конкурентній боротьбі важко забезпечити лише матеріальними ресурсами компанії, основу її стратегічних компетенцій формує передусім нематеріальна складова бізнесу. Тому слід погодитись з думкою В. Верби, що залучення такого інтелектуального ресурсу як консультування стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку компанії [25].

Сучасною тенденцією формування конкурентних переваг підприємства є участь матеріальних ресурсів у цьому процесі лише в поєднанні з нематеріальними, причому при зростаючій ролі останніх. Використання інтелектуальних ресурсів надає підприємству можливість формувати і утримувати конкурентні переваги, що відповідають потребам ринку [29].

Сфера послуг є одним з основних споживачів трудових та інтелектуальних ресурсів в економіці розвинених країн. Діловий сервіс стає

все більш привабливою галуззю для підприємницької діяльності. Так, деякі галузі практично не потребують великого початкового капіталу (надання юридичних, консультаційних та інших послуг).

Зростання попиту на ділові послуги пов'язано з тим, що виконання багатьох сучасних наукомістких та трудомістких робіт та операцій пов'язано в великими затратами. Споживачі або неспроможні їх виконати власними силами, або їм вигідніше звернутися до професіоналів, які виконують замовлення значно скоріше, дешевше та якісніше.

Для кожного виду ділових послуг існують свої специфічні умови та фактори, що впливають на їх виникнення та подальший розвиток. Найбільш важливим з них є економічна доцільність. Вона визначається низкою факторів, основними з яких є:

- економія матеріальних, трудових, фінансових та енергетичних ресурсів;
- економія часу;
- підвищення якості забезпечення споживачів за рахунок раціонального поєднання різнорідних функцій у єдиному комплексі;
- висока економічна ефективність, що отримується у результаті концентрації допоміжних робіт та операцій, які дозволяють забезпечити підвищену ступінь завантаженості технологічного обладнання та робочої сили, підвищити коефіцієнт використання продукції, що перероблюється, знизити сукупні запаси у районі обслуговування;
- вигідне використання факторів, що обумовлюють успіх професійної діяльності (інформації, кон'юнктури ринку, мотивації та моделей поведінки споживачів та конкурентів тощо).

На сьогодні, одним з найбільш поширених видів ділових послуг, що користуються попитом, є консалтингові послуги.

Професійні послуги з економіки та управління з поняттям «консалтинг» об'єднує незалежність виробників таких послуг від адміністративної структури їх одержувача, а також, те, що ці послуги виконуються на основі

застосування певних наукових та професійних знань. Крім того, більшість фірм та індивідуальних професіоналів, що надають такі послуги, одночасно займаються і консультуванням у своїй галузі.

Проте, управлінський консалтинг варто відрізнити від професійних послуг з економіки і управління, що припускають виконання зовнішніми фахівцями окремих функцій менеджменту замість штатних менеджерів і фахівців підприємства. Варто наголосити на тому, що консультанти не реалізують власне функцій менеджменту, а надають рекомендації щодо їх виконання.

Ділові послуги багатфункціональні, вони обслуговують усі чотири сектори – виробництво, суспільство, домашнє господарство й особистість. Співвідношення об'єктів обслуговування дуже мінливе й залежить від часу й конкретних умов країни. До ділових послуг, крім консалтингу, фінансів, страхування та угод з нерухомістю прийнято відносити: аудит; бухгалтерське обслуговування; юридичні послуги; інжиніринг; інвестиційні послуги; рекрутмент; рекламу й відносини із громадськістю; ділову інформацію; лобіювання; тренінг. [55].

Конкуренція й попит клієнтів змушують фірми, що спеціалізуються на цих напрямках, поряд з виконанням основних функцій надавати консультаційні послуги, тобто виступати в ролі професійних консультантів в галузі своєї спеціалізації. У цей час відбувається своєрідне «розмивання» меж між консалтингом і діловими послугами. Головними причинами цього явища виступають, по-перше, зростаюча складність замовлень організацій-клієнтів, по-друге, конкуренція серед консультаційних фірм.

Ці обставини викликають необхідність роботи у проектах різних фахівців – юристів, фінансистів, керівників і змушують консультаційні фірми створювати відділи або мати в штаті професіоналів з різних спеціальностей. Таке переплетення видів професійної діяльності з надання ділових послуг приводить до того, що всю цю галузь помилково називають консалтингом.

Тому важливо пам'ятати, що консультаційні послуги - це частина ділових послуг.

Визначення місця і ролі консалтингу в сфері ділових послуг дозволяє перейти до розгляду ринку цих послуг в світі та Україні.

1.4. Розвиток ринку консалтингу в світі та в Україні

За останні десятиліття світовий консалтинговий ринок виріс до багатомільярдної індустрії. Галузь не тільки виросла в розмірах, статусі та міжнародному охопленні, а й пройшла через кілька циклів професіоналізації, що сьогодні зробило її одним з найбільш розвинених сегментів в індустрії професійних послуг.

Незважаючи на відносно зрілий стан ринку, велика різноманітність послуг (галузі, функціональні області, фокус на ринку / регіоні), що охоплює консалтингову галузь, призводить до відсутності чіткої узгодженості щодо того, як слід визначати обсяги ринку. Представницькі органи (наприклад, МСА в Великобританії) і аналітичні фірми (наприклад, ALM Intelligence, Gartner і т. д.) використовують різні визначення ринку, в результаті оцінки розміру консалтингового ринку істотно відрізняються і складають від 100 мільярдів доларів до 280 мільярдів доларів.

Американська аналітична компанія ALM Intelligence, яка відстежує ринок консалтингу з 70-х років, наприклад, виявила, що глобальний ринок управлінського консалтингу коштує близько 240 мільярдів доларів, в той час як FEASO - Європейська федерація асоціацій управлінських консультантів (заснована в 1960 році) - оцінює ринкову вартість майже в 280 мільярдів доларів. Source Global Research, британська аналітична компанія, дає найконсервативнішу оцінку в 120 мільярдів доларів, частково через те, що фірма фокусується на вищому сегменті управлінського консультування. Gartner вважає, що загальний дохід від гонорарів становить близько 131 мільярдів доларів.

Дослідження звітів західних експертів та представницьких органів, таких як MCA, FEACO та аналітичних фірм, таких як ALM Intelligence (раніше Kennedy Consulting Research & Advisory), Gartner, IDC або Source Global Research показало велику різноманітність типологій, що ускладнює визначення та оцінку консалтингового ринку. Однак на практиці, застосовуються різні визначення ринку консалтингу та, як результат, розміри, сегменти, консалтингові послуги, інформація про конкурентів та прогнозні дані суттєво відрізняються. «Розрив» між оцінками впливає через різне охоплення ринків, різні визначення, які застосовуються для консультаційних послуг, відмінності в розглянутих регіонах / ринках і характеру моделей, що використовуються для розрахунків.

Тому, при аналізі світового ринку консалтингу за основу було взято авторитетні, визнані в консалтинговій галузі джерела, зокрема звіти міжнародних та європейських асоціацій консультантів (ICMCI, FEACO), аналітичних видань ALM Intelligence. Для забезпечення узгодженості даних в розрізі поняття «Консалтингова галузь», було використано найбільш відому методологію ALM Intelligence [5].

В останні роки світовий консалтинговий ринок щороку зростає, хоча темпи зростання відрізняються між більш зрілими ринками і країнами з економікою, що розвивається. Глобальний консалтинговий сектор із загальною вартістю близько 250 мільярдів доларів є одним з найбільших і найбільш зрілих ринків в індустрії професійних послуг.

Аналіз останніх п'яти десятиліть показує, що розвиток консалтингової індустрії тісно пов'язаний з розвитком світової економіки. За часів процвітаючих економічних умов організації отримують більш високі доходи і більш високі бюджети, що відкриває шлях для збільшення витрат на консультантів. І навпаки, через економічні спади організації зазвичай скорочують свої витрати, що призводить до скорочення бюджету, в тому числі витрат на консультаційні послуги.

У період з 1970-х по 1990-ті роки глобальний консалтинговий ринок зростав щороку, незважаючи на два періоди рецесії (початок 1970-х і 1973-1975 рр.), що було викликано високим попитом на стратегічні послуги та операційне управління. У 2002 році цей сектор вперше за десятиліття зіткнувся зі скороченням, за яким відбувся ще більший спад в період з 2009 по 2011 рік на тлі глобальної фінансової кризи.

У 2011 році консалтингова індустрія була оцінена в 205 мільярдів доларів, і з тих пір ринок виріс із середнім середньорічним темпом зростання (CAGR) 4,1% до 251 мільярда доларів в 2016 році [75]. Найбільший сегмент - це операційний консалтинг, на який припадає майже 30% ринку, наступний за ним є сегмент фінансового консультування. Стратегічний консалтинг - найпрестижніший сегмент в галузі - складає менше 15% ринку і за розміром можна порівняти з областю HR-консалтингу. Технологічний консалтинг, також відомий як IT-консалтинг, займає 20% ринку.

Протягом багатьох років глобалізація, консолідація, розвиток законів і законодавства, ефективність і технології виступали в якості основних драйверів зростання світової консалтингової індустрії. Порівняно недавно зміна цифрових технологій і бізнес-моделей стала рушійним фактором нового зростання, особливо на більш зрілих ринках.

В цілому, ринок консалтингу в Північній Америці вважається найбільш зрілим регіоном в світі, проте регіон EMEA - Європа, Близький Схід і Африка - лідирує за розміром ринку, на нього припадає 41% всієї економіки консалтингу. США є найбільшим національним консалтинговим ринком, а Канада займає лише 7% ринку Північної Америки. На Азію і Океанію, де Австралія є найбільш важливим центром консалтингу, припадає близько 16% галузі [5].

З точки зору темпів зростання (CAGR) Азіатсько-Тихоокеанський регіон лідирує разом з іншими країнами з економікою, що розвивається, в той час як регіон EMEA і Північна Америка в середньому демонструють на рисунку 1.5 темпи зростання CAGR на рівні 3,6%.

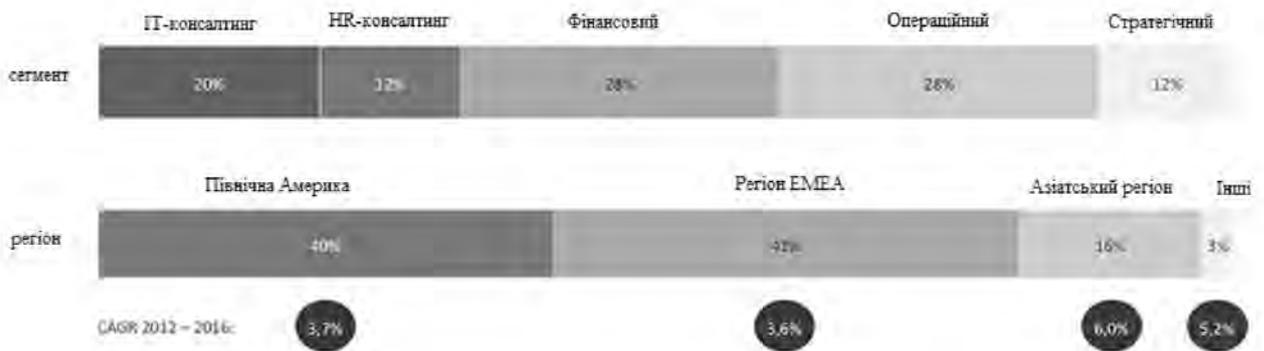


Рисунок 1.5 - Характеристика місткості світового консалтингового ринку (за сегментами та регіонами)

Джерело: складено автором на основі [5, 75]

Консалтингові ринки Європи, Близького Сходу і Африки (регіон EMEA) утворюють разом з Північною Америкою найбільші консалтингові ринки в світі. Згідно з останніми даними, ринкова вартість регіону EMEA наближається до позначки в 100 мільярдів доларів. Європа являє собою найбільший сегмент консалтингового ринку EMEA - більше 95%, при цьому Західна Європа, безумовно, є найбільшим учасником, додаючи 90% загального обороту Європи.

Після економічного спаду на європейському ринку консалтингу в період з 2008 по 2010 рік - слідом за фінансовою кризою, який шаленів на європейському континенті - консалтингова індустрія зуміла відновитися і повернутися до помірної зростання. Після зростання ринку консалтингових послуг на 3,9% в 2012 році до загальної ринкової вартості в 85 мільярдів доларів, три наступні роки тривали в хорошому ритмі із середньорічними темпами 3,5%.

Відмінності між ринками консалтингових послуг в Західній і Східній Європі стають все більш очевидними, що ілюструє рисунок 1.6. У період з 2010 по 2015 рік ринок консалтингових послуг в Західній Європі зростав менш ніж вдвічі швидше, ніж у Східній Європі. Країни, в яких говорять німецькою мовою (Німеччина, Австрія і Швейцарія, також відома як регіон

DACH), мають сукупний оборот в 24 мільярди доларів і являють собою найбільший регіон консалтингового ринку в Європі, за яким ідуть Великобританія і Ірландія, дохід яких перевищує 23 мільярди доларів. Що стосується окремих країн, то Великобританія, а потім Німеччина є найбільшими консалтинговими ринками, за якими слід Франція. Країни Бенілюксу з Нідерландами в якості найбільшого вузла мають товарообіг в 7,5 млрд. доларів в 2016 році, що приблизно на 1 млрд. доларів більше, ніж в Північному регіоні.

Подібно до інших розвинених ринків, таких як США і Австралія, операційний консалтинг є найбільшим сегментом ринку, на який припадає понад 30% всього ринку, за яким слідує фінансові консультації і технологічний консалтинг. HR-консалтинг, з часткою ринку близько 10%, є найменшим сегментом, в той час як стратегічний консалтинг - найпрестижніший сегмент - займає менше 15% консалтингового ринку Європи, Близького Сходу і Африки вартістю 98 мільярдів доларів.

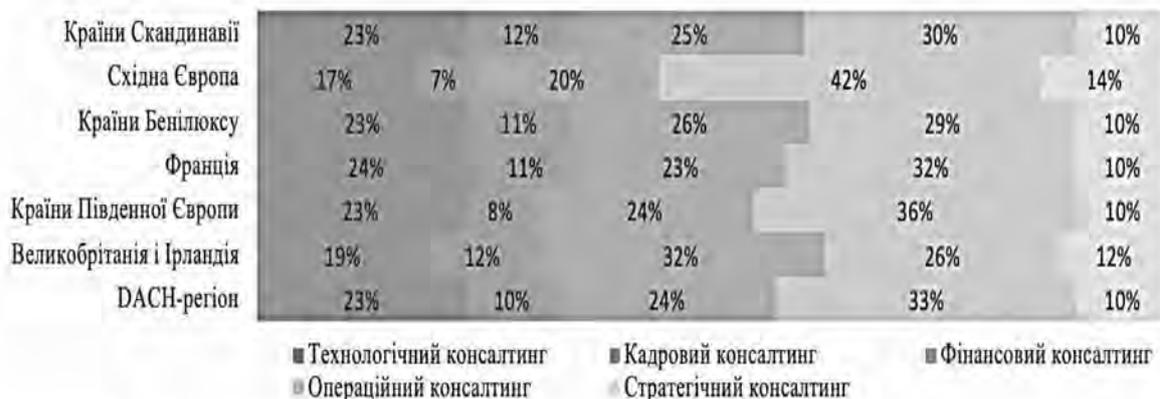


Рисунок 1.6 - Структура консалтингового ринку країни / регіону

Джерело: складено автором на основі [75, 5]

Порівняння різних європейських консалтингових ринків показує, що існують значні відмінності в сегментах і обсягах між регіонами. Фінансовий консалтинг грає набагато більшу роль в Великобританії (32%) з її великим фінансовим сектором, ніж, наприклад, в німецькомовних країнах (24%). Це також пов'язано з тим, що ряд послуг, пропонованих фінансовими

консультантами в Великобританії, зазвичай надається в регіоні DACH місцевими юристами і бухгалтерами. Консультації по персоналу все ще з'являються в Південній Європі, де менше представництв великих транснаціональних корпорацій (основних клієнтів HR-консультантів), ніж в Північній Європі. Не дивно, що на HR- консалтинг в Великобританії і Ірландії припадає 12% ринку консалтингових послуг, тоді як в Південній Європі тільки 8% ринку складають послуги HR-консалтингу. Ринкова структура регіону Бенілюкс порівняна зі структурою ринку Франції та регіону DACH [5].

Історія консалтингу сягає своїм корінням кінця 19 століття, коли були засновані перші в світі сучасні консалтингові фірми. Спочатку консалтинг був зосереджений в основному на проектуванні та фінансах та по мірі зростання наукового менеджменту, операцій і організаційної теорії в наступні десятиліття все більше завоював популярність в діловому світі. Кількість консалтингових фірм швидко зростала, і в їх число увійшли такі відомі американські фірми, як Arthur D. Little, AT Kearney, Booz Allen Hamilton, а компанія McKinsey & Company і дотепер відіграє провідну роль у світі консалтингу.

Індустрія консалтингу почала виходити на міжнародний рівень на початку 1960-х років, коли великі американські консалтингові компанії по менеджменту розширилися до Європи, привносячи свої моделі управління і досвід в трансформацію європейських організацій. У наступні тридцять років консалтингова індустрія опинилася в фазі стрімкого зростання на західних ринках, набагато випереджаючи зростання світової економіки за той же період часу. Наприклад, виручка десяти провідних світових консалтингових компаній з питань управління зросла з приблизно 200 мільйонів доларів до приблизно 50 мільярдів доларів на початку 21 століття.

Майже через два десятиліття консалтингова галузь перетворилась в один з найбільш зрілих секторів професійних послуг, приносячи дохід від 100 до 300 мільярдів доларів, залежно від визначень, що використовуються

при його оцінці (рис. 1.7). В основі галузі лежать шість основних областей - управлінський консалтинг, стратегічний консалтинг, операційний консалтинг, кадровий консалтинг, фінансовий консалтинг і технологічний консалтинг, які об'єднали в собі послуги і пропозиції в різних функціональних областях.



Рисунок 1.7 - Характеристика світового ринку консалтингу
Джерело: складено автором на основі [75, 5]

Нами було проаналізовано історичну парадигму розвитку консалтингу від 50-х років двадцятого століття до сформованого у 2016 році поняття консалтингу 4.0, яке було зумовлено інтенсивною зміною технологічного розвитку світу, дифузією інновацій, як наслідок мінливих технологій, які продовжують стимулювати стратегії зростання у всіх сферах економіки (табл.1.4).

Такі технології, як передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи, інтегруються в організації для отримання конкурентних переваг, і консалтинговий ринок не є виключенням. А вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології ще більше прискорив цифрову трансформацію у галузях надання послуг.

Таблиця 1.4 - Еволюційні етапи світового консалтингу

Етап	Основні риси	Характеристика ринку консалтингових послуг
Консалтинг 0.0 (1950-ті - 1960-ті)	«Реорганізація цеху» – Основна увага приділялась підвищенню продуктивності в цехах, ефективності виробництва. – Розвиток промислового консалтингу. – Становлення ринку консалтингових послуг	Консалтинг розділився на два напрямки: стратегічний консалтинг (розробка стратегічної траєкторії для підтримки зростання компанії) та операційний консалтинг (методи зниження затрат та підвищення продуктивності трудомістких процесів).
Консалтинг 1.0 (1970-ті – 1980 -ті)	«Оволодіння інформаційними технологіями» – Активний розвиток поведінкових теорій – Прискорення зростання ринку консалтингових послуг	Розробка нових методів конкурентної стратегії, ранні системи ERP, системи управління персоналом і методи управління змінами
Консалтинг 2.0 (1990-ті - 2000)	«Використання інформаційно-комунікаційних технологій» – З приходом Інтернету відбулась перша цифрова трансформація, що викликала децентралізацію економіки. Конкуренція посилюється через нівелювання географічних чинників чи розміру бізнесу. – Консалтинг стає загальновізною всієї галузю. – Створення міжнародних на регіональних консалтингових асоціацій.	Розробка стратегії прогнозування на основі даних, децентралізованої системи контролю та методології управління змінами, що допомогли клієнтам передбачити і реагувати на постійно мінливі ринкові умови.
Консалтинг 3.0 (2000 -2015)	«Попередження ризиків та економічна рецесія» – Бізнес-лідери та уряди після низки терактів розробили системи управління ризиками та стихійними лихами. – Світова економічна криза вперше призвела до рецесії в консалтинговій галузі. – Великі компанії як альтернативу зовнішньому консалтингу почали впроваджувати внутрішні консалтингові групи.	Потреба у вузькоспеціалізованих консультантах, які аналізували, розуміли і адаптували процеси для захисту бізнесу від ризиків і невизначеностей. Концептуальна робота та моделювання, що традиційно виконувалась зовнішніми консультантами з управління, виконується в середині компанії. Основні потреби клієнтів - баланс між розподілом внутрішніх ресурсів і скороченням витрат (управління зростанням та стабільністю компанії; збереження цінних співробітників, клієнтів та управління витратами)
Консалтинг 4.0 (2016 і дотепер)	«Цифрова трансформація - нове мислення» – Новий рівень технологічного розвитку світу. – Інновації, як наслідок мінливих технологій, продовжують стимулювати стратегії зростання. – Такі технології, як передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи, інтегруються в організації для отримання конкурентних переваг. – Вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології.	Консалтингові компанії зосереджені не тільки на аналізі процесів і їх оптимізації, а й контекстуалізації і побудові нових областей розвитку бізнесу, й розвитку нових бізнес-моделей від імені своїх клієнтів. Постійна конвергенція основних технологій (передова робототехніка, штучний інтелект, мережі, передове виробництво і спільні підключення платформи), які стимулюють інновації і продовжують змушувати переосмислювати і реструктурувати багато галузей. Швидке впровадження бізнес-моделей, які об'єднують ці технології (наприклад, економіка спільного використання, моделі досвіду, соціальне підприємництво). Розробка консультантами нових моделей взаємодії (моделювання, дизайн-мислення, великі дані / аналітика)

Джерело: розроблено автором на основі [184, 78, 122]

Таке формування нового мислення в галузі послуг, зокрема і консалтингових, є світовою тенденцією. І Україна не лишається осторонь цих процесів. Але еволюція ринку консалтингових послуг в Україні має свої особливості, що представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Еволюція розвитку ринку консалтингових послуг в Україні

Період	Характеристика етапу	Представники на ринку консалтингових послуг
1	2	3
1 етап (1788-1983)	Дорадчі послуги, що стали передумовою для виокремлення консалтингових послуг, як окремого виду професійних послуг.	Господарське товариство «Сільський господар» 1788-1944 р, м.Львів Український науково-дослідний інститут торгівлі і громадського харчування, 1945 та 1983рр. Центральний інститут наукової організації праці, управління і раціоналізації інші науково-дослідні інститути
2 етап «радянський» (до 1990)	Розроблення наукових методів організації праці, впровадження наукових розробок у виробництво.	Перші консалтингові центри у Москві, Новосибірську, Таллінні
3 етап (1991-1995)	Поява західних аудиторських фірм, менеджмент-консалтингових (МК) компаній, організацій міжнародної допомоги, які пішли шляхом створення нових, повністю підконтрольних філіалів за схемою, що вже діяла в розвинутих країнах Створення асоціації консалтингових фірм.	Набули розвитку на ринку України представництва таких компаній «Великої пісткки» (PriceWaterhouse, Bein, Deloitte & Touche, Coopers & Lybrand та ін.) та міжнародних організацій USAID, TACIS, Know-how. Асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг» - 1992 р.
4 етап (1996-2000)	Поява вітчизняних консалтингових фірм. Завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів було забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг шляхом використання високого рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу, що сприяло створенню української асоціації менеджмент-консультантів.	«Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств» (ЦППП), у м. Києві, «Київ Менеджмент Консалтинг» у м. Харкові, «Евроконсалт» у м. Одесі, «Західно-Український Менеджмент Консалт» у м. Львові, «Центр реструктуризації вугільної промисловості у м. Донецьку». Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК) – 1998 р.
5 етап (2001-2005)	Збільшення кількості консалтингових компаній у регіонах. Зростання та структуризація ринку консалтингових послуг. Основними видами консультаційних послуг стали постприватизаційна підтримка підприємств, податкове консультування, маркетингові дослідження, організація системи маркетингу на підприємствах, пошук партнерів та інвесторів тощо.	Засновано понад 300 консалтингових компаній, які активно реалізували проекти реструктуризації вітчизняних підприємств.
6 етап (2006-2009)	Найбільшим попитом стали користуватися консультації з аудиту, управління персоналом, оподаткування, впровадження нових стандартів якості, девелопмент-консалтинг. Паралельно створюється і підтримується кодекс етики і стандартів професійної консалтингової практики.	Стабільний розвиток Всеукраїнської асоціації «Укрконсалтинг», Всеукраїнської Асоціації Центрів Підтримки Бізнесу (ВАЦПБ), Асоціації «Всеукраїнське об'єднання Бізнес Інтернет Проектів». Українська мережа підтримки бізнесу (УМПБ), Українська Консалтингова мережа (УКМ), УАМК

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
7 етап (2009-2014)	Відтік іноземних інвестицій, зменшення платоспроможності підприємств та надії на поліпшення кон'юнктури ринку консалтингових послуг через політико-економічну нестабільність в країні	Створення Всеукраїнської асоціації консультантів з управління (ВАКУ) – 2010 р.
8 етап (2014- дотепер)	Інтеграція українського консалтингу в глобальний ринок консалтингових послуг. Пропонування комплексних пакетів консалтингових послуг.	Збільшення кількості представництв транснаціональних консалтингових компаній на ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі [157, 52, 181]

Консалтинг як вид бізнесу почав розвиватися в Україні з кінця 80-х р., але й до того існувала практика консультування підприємств. Ще в середині 1920-х р. Інститутом техніки управління при Наркоматі РКІ була розроблена концепція наукової організації праці (НОП), яка вплинула на формування теорії і вдосконалення практики управління. Із приходом епохи індустріалізації, організації великих підприємств, установленням жорсткого адміністративно-командного стиля управління на території Радянського Союзу консалтингову діяльність було припинено.

Відродження консультативної діяльності в колишньому СРСР почалося із прийняття у 1971 р. Комплексної програми подальшого поглиблення і вдосконалення співробітництва та розвитку соціалістичної економічної інтеграції. Вона повинна була сприяти обміну досвідом у виробничій сфері між країнами – членами Ради Економічної Взаємодопомоги (РЕВ). Особливу увагу приділяли організації управління науково-технічним розвитком і підвищенню конкурентоспроможності продукції та практиці управління інноваціями. Були підготовлені описи досвіду діяльності кращих підприємств країн РЕВ, над цими проблемами працювали спеціалізовані центри у великих містах – Москві, Ленінграді, Києві, Таллінні, Новосибірську. Внаслідок цієї роботи в СРСР був накопичений великий досвід із управлінського консультування, який надавали підприємцям фахівці урядових закладів, співробітники НДІ й університетів.

У 1980-х рр. почали відроджуватись служби наукової організації праці, завданням яких – підвищення ефективності праці та управління. За змістом вони були найбільш наближені до служби внутрішніх консультантів (СВК) у США. Тобто для СВК головним був пошук нововведень і підвищення чутливості до них, а для НОП характерні більша предметність, емпіризм і ідеологічне навантаження [122]. Також з'являються незалежні (приватні) консалтингові підприємства, замовниками яких стають не державні, а приватні організації. За допомогою професійних консультантів приватні підприємці сподівалися знайти нові резерви ефективності, а саме: економія коштів, вибір оптимальної ціни на товар, шляхи зниження виробничих витрат, корективи асортиментної політики, вивчення попиту та т. ін.

У 1992 р. було створено асоціацію “Укрконсалтинг”, що поєднує більше ста учасників і має шість представництв у регіонах, у яких працюють більше 1000 консультантів, 1998 р. створено Українську асоціацію менеджмент-консультантів (УАМК), а 2010 р. – Всеукраїнську асоціацію консультантів з управління (ВАКУ). Всі вони сприяють розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та підвищенню якості, рівня професіоналізму та етичних норм ведення консалтингового бізнесу, а також сертифікації консультантів з управління.

За останнє десятиліття в Україні були реалізовані та нині втілюються в життя проекти з розвитку підприємництва, підтримки підприємництва і реструктуризації підприємств. Усі вони стимулюють розвиток консалтингової діяльності в країні. Регулярно проводяться конференції, що стосуються консалтингової діяльності. Створено Державний комітет України з питань розвитку підприємництва, Науково-експертну раду при Фонді держмайна України, Національне агентство розвитку, Український центр реструктуризації і розвитку приватного сектора та інші, що мають свій штат консультантів, а також залучають незалежних консультантів для здійснення різноманітних програм і проектів.

Незважаючи на широке використання консалтингових послуг, в українському законодавстві немає ні визначення терміна «консалтинг», ні чіткої класифікації консалтингових послуг. Про консалтингові послуги згадується лише у «Положенні про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг», затвердженому наказом Національного агентства України з управління державними корпоративними правами від 15.07.99 р. № 131. У додатку до цього Положення міститься зразок угоди про співпрацю з виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг. Але після 1999 року законодавці більше не поверталися до цього питання, тому в Україні й досі немає спеціального нормативного акту про консалтинг [77].

В Україні статистична інформація відносно консалтингової діяльності та ринку консалтингових послуг є закритою, окремо не публікується. Відсутні жодні рейтинги, що характеризують діяльність консалтингових компаній в Україні. Іноді можна зустріти звіти аналітичних компаній, але така інформація носить суб'єктивний характер і не відображає повноту українського ринку консалтингових послуг.

Єдине офіційне джерело, де можна отримати інформацію щодо консалтингових послуг по всій Україні - це Державний комітет статистики України. Дані, що відображають інформацію про основні показники діяльності консалтингових підприємств у розрізі видів економічної діяльності в Україні за 2014 -2019 р. наведено в табл. 1.6.

Державний комітет статистики України збирає інформацію про надання послуг, що можна віднести до консалтингових, згідно з такою класифікацією: «Професійна та наукова діяльність»(секція М), «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку» (код 69) – цей розділ включає «Діяльність у сфері права» (код 69.1) та «Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування» (код 69.2); «Діяльність головних управлінь (хед - офісів)»; консультування з питань

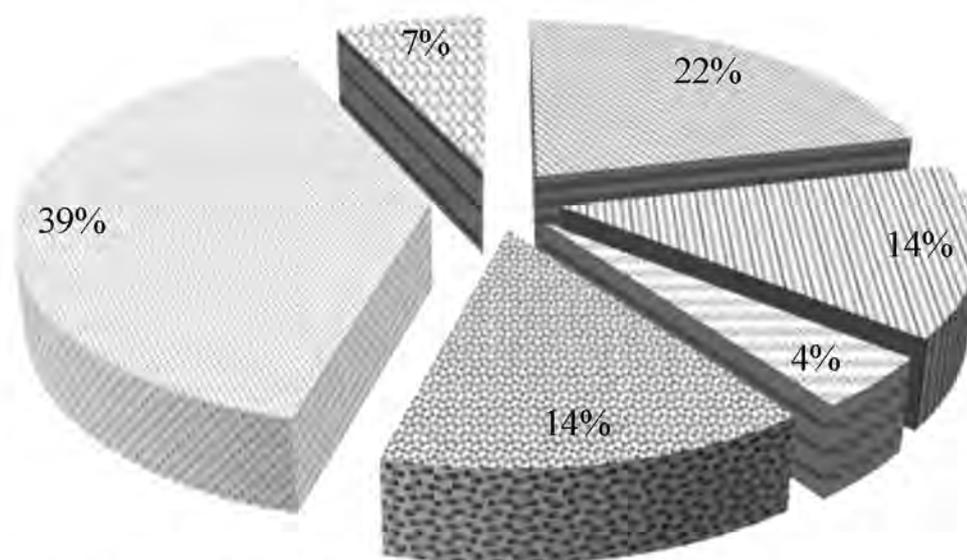
Таблиця 1.6 - Обсяги реалізованих послуг консалтинговими підприємствами України за видами економічної діяльності у 2014-2019рр, млн. грн.

Вид діяльності	Код за КВЕД, секція М	Роки					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку	69	9531,9	17041,0	20572,2	23812,3	310833,8	36047,9
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	69.2	3809,8	5720,6	6999,4	8170,0	11482,7	14378,7
Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування;	70	91031,7	124329,6	176119,0	207708,2	224911,9	к
Консультування з питань керування	70.2	7730,7	10462,3	12581,8	17849,6	17498,6	24162,3
Консультування з питань комерційної діяльності й керування	70.22	7415,5	9964,7	12056,6	17120,9	16750,9	23133,4
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування	71.1	2382,4	3144,7	4333,5	4936,0	5638,5	7164,0
Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	71.12	17782,7	17165,8	19660,1	24380,0	27795,8	40825,7
Наукові дослідження та розробки	72	7399,7	9614,1	10787,6	12575,1	22084,9	23865,4
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	73	26469,2	29089,8	34873,1	42501,3	54613,6	65364,2
Інша професійна, наукова та технічна діяльність	74	2639,8	3756,9	4755,8	6504,3	8850,2	11703,5

к - дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

керування» (код 70), що містить підрозділи: «Діяльність головних управлінь (хед-офісів)» (код 70.1), «Консультавання з питань керування» (код 70.2), «Консультавання з питань комерційної діяльності й керування» (код 70.22), «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультавання» (код 71.1); «Наукові дослідження та розробки» (код 72); «Інша професійна, наукова та технічна діяльність» (код 74).

Структура наданих в 2019 році консалтингових послуг в Україні згідно існуючих КВЕД представлена на рис. 1.8.



- ∞ 69 "Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку"
- ∩ 70.2 "Консультавання з питань керування"
- ∞ 71.1 "Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультавання"
- ∞ 72 "Наукові дослідження та розробки"
- ∞ 73 "Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку"
- ∞ 74 "Інша професійна, наукова та технічна діяльність"

Рисунок 1.8 – Структура консалтингових послуг в 2019 році згідно існуючих КВЕД секції М [42]

Але наявна в Національному класифікаторі України за КВЕД структура послуг не відображає всіх видів консалтингу і ускладнює їх ідентифікацію як при дослідженні статичної інформації так і при документальному оформленні цих послуг бухгалтерській звітності підприємств-замовників.

Євтушенко Н.О. [52] пропонує класифікацію видів консалтингових послуг з урахуванням сервісних напрямів консалтингу відповідно до рекомендацій Європейської федерації асоціацій з економіки і управління (FEACO), що представлена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 - Удосконалення видів консультаційних послуг за КВЕД секцією М.

Код	Назва за КВЕД (до змін)	З урахуванням рекомендацій FEACO	
		Напрямки послуг	Назва за КВЕД після змін
69	«Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку»	Фінанси та ризики	«Діяльність у сфері бухгалтерського обліку»
70	«Діяльність головних управлінь (хед-офісів)»	Стратегія	«Діяльність головних управлінь»
70	«Консультавання з питань керування»	Кадри та зміни	«Консультавання з питань керування». «Діяльність у сферах права»
71	«Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»	Операції	«Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження»
72	«Наукові дослідження та розробки»	Технології	«Наукові дослідження та розробки»
73	«Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку»	Продажі та маркетинг	«Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку»
74	«Інша професійна, наукова та технічна діяльність (Спеціалізована діяльність із дизайну; діяльність в сфері фотографії; надання послуг перекладу; інша професійна діяльність)»	Відокремити в окремий вид послуг – інші послуги окрім консалтингових	
75	«Ветеринарна діяльність»		

Джерело:[52]

Виходячи з представленого в таблиці 1.7 розподілу консалтингу за сервісним напрямком, кожен вид консалтингових послуг буде мати свої особливості за змістом та значення.

Заходи за напрямом «Фінанси та ризики»: «Діяльність у сферах бухгалтерського обліку» будуть допомагати підприємствам-замовникам аналізувати та переосмислювати свої моделі планування, бюджетування та управління ефективністю, також підвищуючи їхні можливості щодо вимірювання та оптимізації ризиків. Цей напрям забезпечує вирішення

регуляторно-правових вимог до проведення фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Послуги за напрямом «Стратегія»: «Діяльність головних управлінь (хед-офісів)» будуть сприяти оптимізації діяльності підприємств-замовників через впровадження стратегій відповідно до перспективних напрямів розвитку з урахуванням видів діяльності, інструментів та методів аналізу й моделювання, що забезпечить результативність діяльності відповідно до розроблених планів (корпоративних, довгострокових, поточних), перебудови бізнес-операцій тощо.

«Кадри та зміни»: «Консультування з питань керування»; «Діяльність у сфері права». Заходи за цим напрямом будуть дозволяти підприємствам-замовникам формувати високий рівень продуктивності на фоні перебудови процесів управління, зокрема, консультування з питань управління людськими ресурсами (HR), спрямоване на поліпшення їхньої діяльності в організації через HR стратегії, вимірювання ефективності, розрахунок потреби людських ресурсів у виробництві та схеми виходу на пенсію, програми розвитку талантів, навчальні тренінги та семінари.

«Операції»: «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження». Заходи за цим напрямом пов'язані з інтеграцією бізнес-рішень через реінжиніринг бізнес-процесів; управління відносинами з клієнтами або постачальниками (CRM); обмін або скорочення витрат, управління закупівлями та управління ланцюгами постачання, включаючи виробництво, дослідження та розробка продуктів, логістика, що буде сприяти ефективності від розробки окремої операції до її завершення.

«Технології»: «Наукові дослідження та розробки». Заходи за цим напрямом будуть допомагати підприємствам-замовникам оцінювати свої ІТ-стратегії з метою вирівнювання технології з бізнес-процесами. Ці послуги включають стратегічну підтримку рішень, пов'язаних із плануванням та впровадженням нових технологій для бізнес-додатків, включаючи архітектуру ІТ-мережі та безпеку.

«Продажі та маркетинг»: «Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку». Заходи за цим напрямком будуть спрямовані на оцінку та реорганізацію діяльності з продажу та маркетингу з точки зору розуміння споживачів та управління відносинами, продажами і управління каналами просування продукції (послуг), портфелем продуктів і брендингу, а також цифрового маркетингу.

Такий розподіл дасть можливість більш чітко розмежовувати та обліковувати присутні на українському ринку консалтингові послуги [52].

Наразі в Україні були здійснені лише декілька досліджень ринку консалтингових послуг, завдання яких полягало не тільки у сприянні підвищенню рівня поінформованості учасників ринку про спектр консалтингових послуг, що надаються, але й у допомозі у формуванні повноцінної, конкурентоспроможної професійної галузі.

Перше з них було проведено в 1995 р. Асоціацією “Укрконсалтинг”. Це дослідження фінансувалось Фондом “Євразія” за рахунок коштів, наданих Агентством з міжнародного розвитку США (USAID) За результатами досліджень було видано брошуру «Консалтинг в Україні» [74], в якій окреслено деякі теоретичні питання управлінського консультування і охарактеризовано українські консалтингові підприємства, а також наведено критерії їх відбору. Але не було зазначено жодної цифри об'ємів або приросту виручки, жодної назви української консалтингової фірми, не було наведено рейтингів, тобто дослідження носило чисто оглядовий характер.

Друге, більш досконале, дослідження ринку консалтингових послуг відбулося в травні 1999 р., яке проводило Агентство з розвитку підприємництва США (ADE USAID) серед 200 консалтингових підприємств країни [63]. Воно дало змогу структурувати український консалтинговий бізнес за такими параметрами:

– 45 % консалтингових підприємств розташовано в Києві, 20 % – у великих містах і 35 % – у невеликих містах України;

– близько 5 % підприємств створено не більше ніж рік тому, трохи більше 40 % підприємств працюють на ринку від одного до трьох років, 21 % – від трьох до п'яти років, 23 % - більше п'яти років і лише 10 % – більше восьми років;

– переважна більшість консалтингових підприємств, розташованих у Києві (75 %), працюють із великими організаціями-клієнтами, а в переважній більшості регіональних підприємств (97 %) замовниками консалтингових послуг є невеликі організації.

Як результат даного дослідження були наведені рекомендації щодо поліпшення якості надання консалтингових послуг на основі маркетингового опитування, а саме думок та оцінки потенційних замовників консалтингового продукту.

З вересня по грудень 1999 р. дослідження ринку консалтингових послуг України було проведено Українською маркетинговою групою (УМГ) за ініціативою Української асоціації менеджмент-консультантів (УАМК) та за підтримки департаменту управлінського консалтингу фірми Waterhouse-Coopers [63]. Воно проводилося у формі безпосередніх персональних інтерв'ю з представниками вищого керівництва 200 провідних промислових підприємств, що працюють в Україні, та мало на меті виявити їх ставлення до перспектив співпраці з консалтинговими підприємствами. Дослідження виявило, що думка керівників вищої ланки розділилась. Трохи більше половини опитаних згодні з тим, що зовнішні консультанти здатні допомогти їм у роботі, тоді як 48 %, навпаки, вважали, що консультанти не здатні їм допомогти взагалі або на даній конкретній стадії розвитку їхнього бізнесу (20 % та 28 % відповідно). Це, з одного боку, засвідчило незрілість українського ринку консалтингу, а з іншого – підкреслило необхідність подальшого його розвитку та пропагування.

За результатами дослідження було зроблено висновок, що вітчизняний ринок менеджмент-консалтингу ще дуже сильно «не дотягує» до рівня

зрілості. Але отримані результати дослідження задали вектори розвитку ринку консалтингових послуг, і, відповідно, розвитку економіки України.

У 2005 р. маркетингове дослідження ринку консалтингових бізнес-послуг України провели російські науковці [15], в якому взяли участь більшість провідних консалтингових підприємств. За даними дослідження, на цей період в Україні діяло біля 2 тис. підприємств, які надавали консалтингові послуги більш, ніж з 100 напрямків. Географічне розміщення цих підприємств таке: у місті Києві сконцентрована найбільша частина консультантів – приблизно 40 %, по 6 – у Донецькій, Дніпропетровській, Одеській і Миколаївській областях, приблизно по 4 – в Запоріжжі, Криму, Львівській та Харківській областях, 2 – 3 – в Луганській, Полтавській, Київській, Херсонській, Сумській, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернігівській, 1 – 2 – у Севастополі, а також в Черкаській, Житомирській, Вінницькій, Хмельницькій, Кіровоградській, Волинській, Рівненській і Тернопільській областях. Загальний обсяг реалізованих послуг від консультацій тільки з комерційної діяльності та управління становив 958 696,7 тис. грн., а від проведення фінансових консультацій – 7 495,1 тис. грн. (за даними ВАТ “Статінформконсалтинг”).

Найбільш повне і комплексне дослідження ринку менеджмент-консалтингу в Україні проводилось в рамках проекту «Послуги підтримки МПС у пріоритетних регіонах» [156] з вересня по жовтень 2006 року. Мета дослідження полягала в посиленні потужності фасилітаторів послуг підтримки МСП шляхом підвищення рівня надання консалтингових послуг підприємствам малого та середнього бізнесу.

В результаті дослідження було проаналізовано 50 консалтингових компаній різних типів з усіх регіонів України, що охоплюють приблизно 10% українського ринку. Було виявлено весь спектр послуг, що надаються в Україні. Аналізу підлягали такі види послуг: стратегічний консалтинг, консалтинг в області операційного менеджменту, консалтинг в області інформаційних технологій, та консалтинг в області людських ресурсів. У

даному дослідженні не розглядалися послуги аудиту, оцінки бізнесу та юридичного консалтингу.

З результатів аналізу експертних оцінок щодо розподілу обсягів ринку між консалтинговими компаніями видно, що 70% у грошовому вираженні припадає на іноземні компанії (включаючи компанії «Великої четвірки»), лише 16% на українські компанії та 14% на індивідуальних консультантів та центри при ВУЗах. Таким чином, 20% від загальної кількості компаній (іноземні компанії та спільні підприємства) мають 80% доходів – доля ринку.

Було проведено аналіз як по місцезнаходженню офісу консалтингової компанії, так і по регіону надання послуг. Аналіз розташування центрального офісу компаній показав, що 60% респондентів мають офіс у Києві. Інші регіони мають відносно рівномірний розподіл між собою. 24% опитаних компаній мають офіси в інших містах, що свідчить про розширення ринку у регіонах.

У середньому на вітчизняному ринку консалтингові підприємства працюють 8-9 років. Аналіз розміру консалтингової компанії показав наступну статистику: 32% компаній мають кількість робітників 1-7 чоловік; 38% компаній – 8 -20 чоловік; 28% - 21-50 чоловік; у 2% компаній кількість співробітників перевищує 50 чоловік.

Кабінетне дослідження інформації показало, що на ринку консалтингових послуг існує весь їх спектр. У багатьох компаній є чітка спеціалізація, 68% компаній надають тренінгові послуги і 60% компаній – стратегічного управління і менеджмент консалтинг. Однак, жодна з компаній не спеціалізується тільки на одній з цих послуг, у портфелі послуг, що надаються компаніями, існують і інші консалтингові послуги (рис. 1.9).

Однією з центральних задач дослідження було визначення типу та галузі клієнтів консалтингового ринку. Проаналізовані дані показали, що 82% компаній працюють з підприємствами середнього бізнесу; 72% - з великими українськими підприємствами. З іноземними компаніями працюють 40%, з підприємствами малого та мікробізнесу працюють

відповідно 56% і 26% консалтингових компаній (загальна сума не дорівнює 100%, так як компанії працюють з різними категоріями клієнтів).

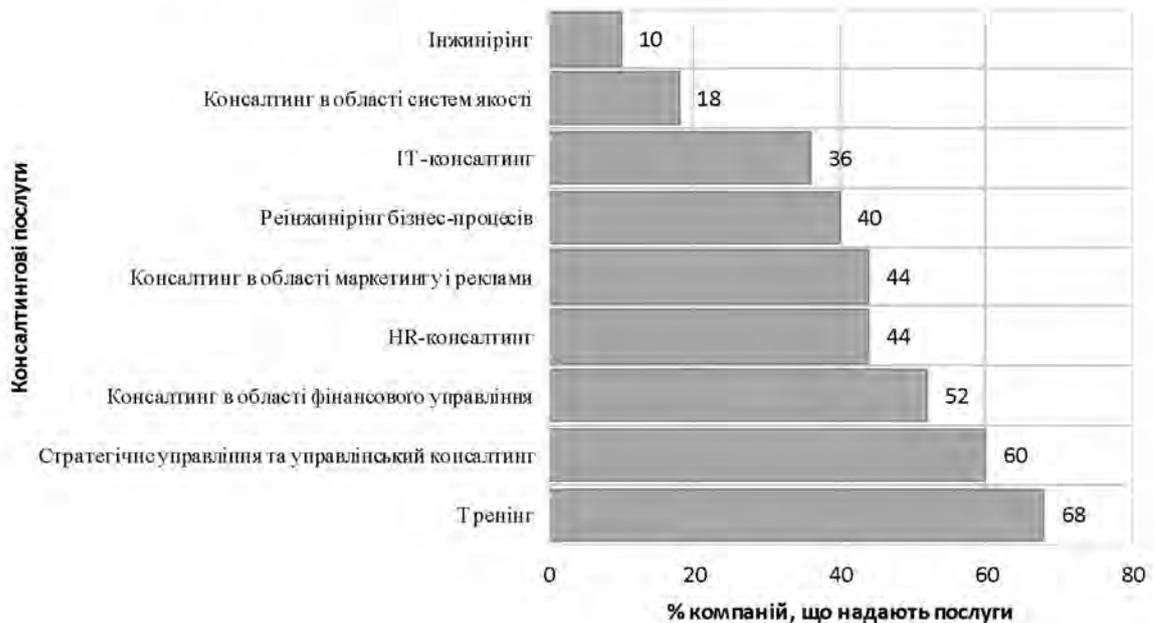


Рисунок 1.9 - Спектр консалтингових послуг на ринку України
Джерело:[156].

Серед основних галузей, з якими працюють консалтингові компанії, було названо: важка промисловість (68%), торгівля (68%) харчова промисловість (62%) і машинобудування (42%), лише 10% компаній вказали галузь енергетики, нафтогазовий та фінансовий сектор. В результаті оцінки розмірів ринку в залежності від галузей підприємств-клієнтів було складено діаграму, що більш наочно показує розподіл ринку консалтингових послуг по галузях (рис. 1.10).

Як видно з рис. 1.10 консалтингові послуги активно використовуються на підприємствах всіх галузей економіки і дорожнє будівництво не є виключенням. Наразі в Україні вже існує ряд консалтингових компаній, які спеціалізуються суто на дорожньо-будівельному напрямку. ТОВ «Дорожньо-будівельний консалтинг» основним видом діяльності зазначає 71.12 «Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг

технічного консультування в цих сферах». ТОВ «Автодор Консалтинг» основним видом своєї діяльності зазначає 70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й керування». Отже, не зважаючи на вузькоспеціалізований профіль консалтингових компаній, вони можуть надавати як спеціалізовані консультації в окремій галузі, так і консалтингові послуги широкого профілю.

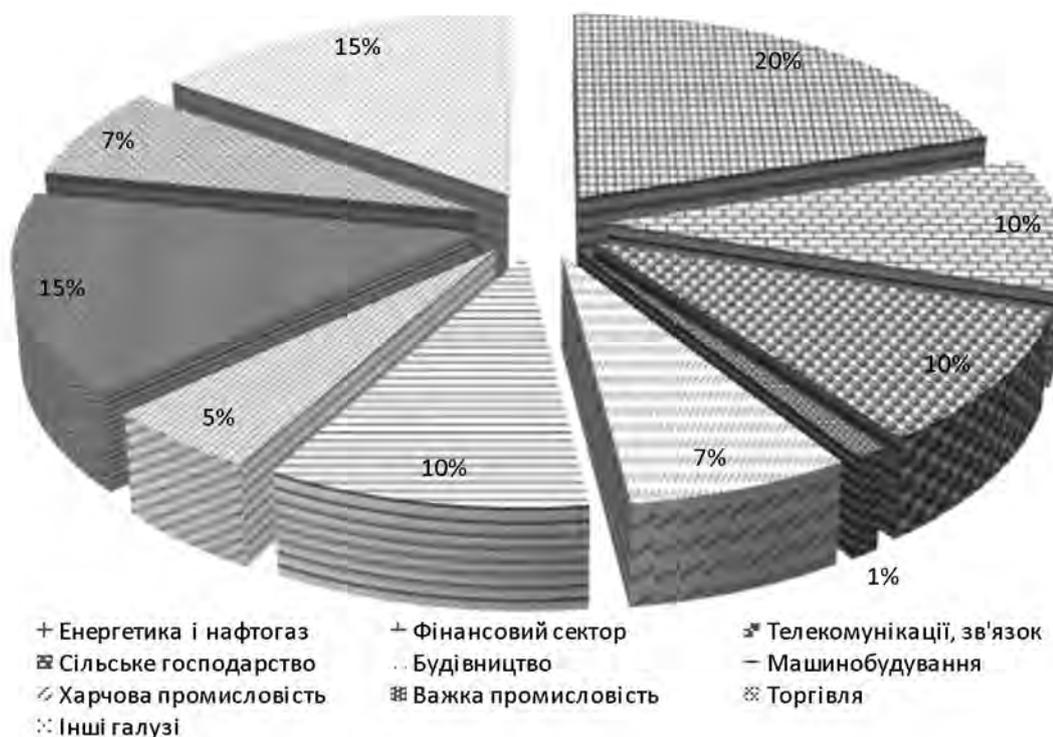


Рисунок 1.10 - Доля ринку по галузях підприємств-клієнтів

Джерело:[156]

Вагомим результатом даного дослідження стало з'ясування проблем консалтингових підприємств у роботі з клієнтами. Аналіз результатів анкетування щодо проблем роботи з клієнтами дозволив згрупувати їх по декільком категоріям (наведені по пріоритетності):

– низька поінформованість ринку про менеджмент-консалтинг та цінність консалтингових послуг (цінність менеджмент-консалтингу не асоціюється у клієнтів з їх проблемами і потребами);

- низький рівень управлінської грамотності більшої частини підприємців;

- низька культура платежів і низький рівень платоспроможності;
- ступінь усвідомлення проблем самими клієнтами;
- труднощі з постановкою задачі на консалтинг;
- відсутність комплексного підходу – небажання або неготовність клієнтів глибоко діагностувати та комплексно вирішувати проблеми.

Серед основних проблем розвитку менеджмент-консалтингу в Україні були вказані наступні проблеми:

- зовнішнє бізнес-середовище, що часто змінюється;
- відсутність інфраструктурних та суміжних ринків;
- слабка структуризація ринку менеджмент-консалтингу;
- відсутність «звички до споживання» консалтингових послуг;
- відсутність допомоги з боку держави, що сприяє розвитку ринку менеджмент-консалтингу в Україні;
- відсутність професійних стандартів практики та загальноприйнятого етичного кодексу;
- відсутність реєстру консалтингових компаній України;
- відсутність інституції та тренінгових програм для підвищення кваліфікації консультантів;
- слабка взаємодія консультантів між собою, державними і комерційними структурами, асоціаціями та об'єднаннями;
- низький рівень бізнес-освіти у країні;
- слабкий професійний та кваліфікаційний рівень консультантів;
- часткова дискримінація професії консультанта через присутність неякісних консалтингових послуг;
- нестача умінь з маркетингу консалтингових послуг серед консалтингових компаній;
- складність оцінки ефективності консалтингових послуг;

- часта підміна понять у клієнта (консалтинг – це не аудит);
- демпінг з боку консультантів-конкурентів;
- наявність корупційних схем.

Величезну роль у створенні ринку консультаційних послуг і стандартів професійного консультування відіграють об'єднання фірм цього профілю, що й займаються даним бізнесом фізичних осіб. Об'єднання розробляють кваліфікаційні вимоги до своїх членів і зобов'язують їх дотримувати кодексу ділової етики. Найчастіше такі об'єднання реєструються у формі асоціацій, які, будучи безприбутковими організаціями, утримуються за рахунок внесків своїх асоційованих і індивідуальних членів. Членство в асоціаціях необов'язково, але престижно, оскільки дає ряд переваг (навчання, сертифікація, реклама, інформаційне й маркетингове обслуговування, висока якість яких досягається в результаті тісного контакту з регіональними органами управління).

Сьогодні формування вітчизняного ринку консалтингових послуг далеко не завершене. На рисунку 1.11 представлено сучасну карту українського консалтингового ринку.

Іноземні фірми ведуть активну роботу на українському консалтинговому ринку, міцно займаючи нішу міжнародної сертифікації й залучення інвестицій. За аналогією з іншими галузями простежуються тенденції глобалізації ринку консультаційних послуг. Великі столичні компанії прагнуть зайняти значну частку ринку (до 80%). Одночасно росте кількість новостворюваних фірм і індивідуальних консультантів, орієнтованих, у першу чергу, на середній і малий регіональний бізнес. При поступальному розвитку економіки попит на консультаційні послуги буде тільки рости, диверсифікуючись від стандартних масових послуг до ексклюзивної роботи «штучних» фахівців.

Важливою умовою швидкого росту українського ринку консалтингових послуг є також активна підприємницька позиція вітчизняного бізнесу. Як і в багатьох інших господарсько-економічних

сферах, український консалтинг розвивається по західній аналогії, тільки прискореними темпами. Те, що на західних ринках формувалося десятиліттями, Україна освоює протягом декількох років.

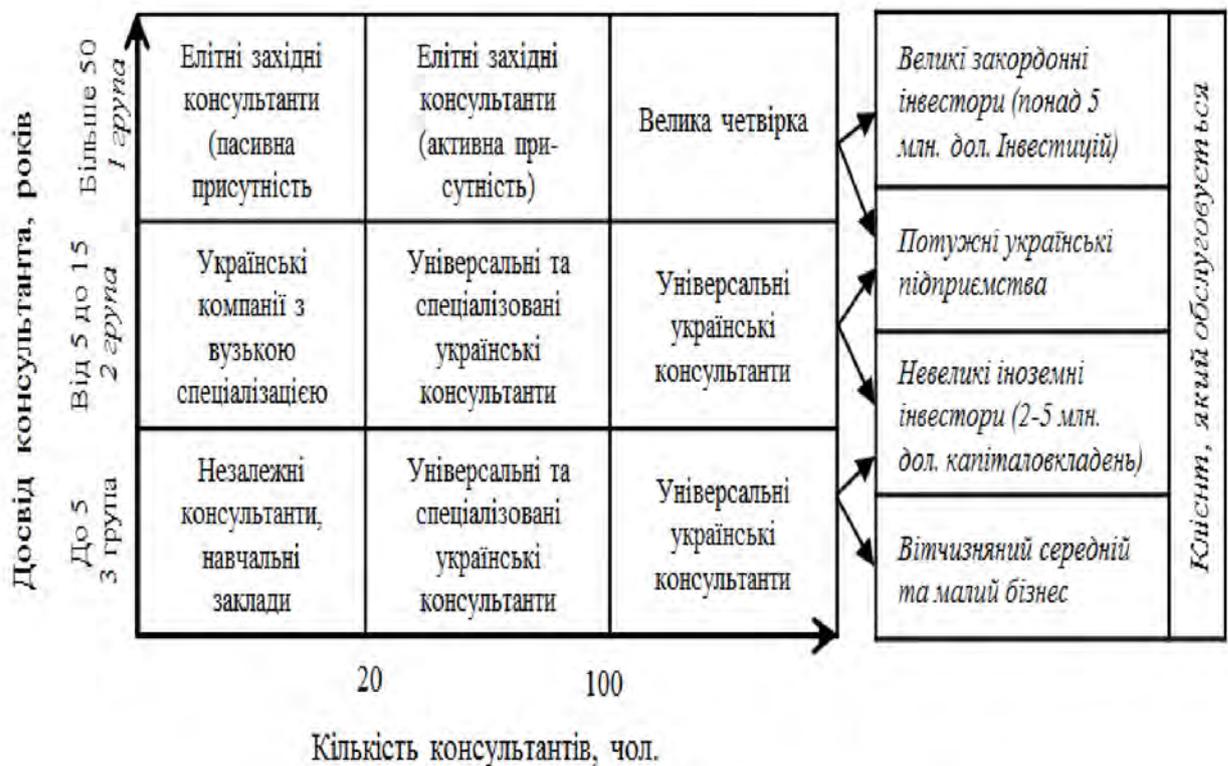


Рисунок 1.11 - Карта ринку консалтингу України

Джерело: [175]

Таким чином, до загальних особливостей ринку, що впливають на рівень розвитку українського консалтингу, ми відносимо:

- розвиток вітчизняного консалтингу по західному зразку, як і в багатьох інших сферах, тільки прискореними темпами;
- відсутність повноцінного ринку консалтингових послуг в Україні;
- значна роль у створенні ринку консультаційних послуг і стандартів професійного консультування об'єднань компаній цього профілю і фізичних осіб, що займаються даним бізнесом
- активний розвиток науки управління, наявність різнопланового методологічного, теоретичного й прикладного бачення самої технології управлінської діяльності;

- зміна концептуальних схем управління від адміністративно-планових до ринкових з їхніми моделями постановки проблем і їх вирішення;
- зміна сучасних вимог до особистості, що функціонує в умовах нової економіки, у бік соціально-економічної спрямованості;
- зміна поколінь управлінських кадрів у системі бізнес-відносин.

До специфічних особливостей можна віднести:

- консалтинг є окремою економічною галуззю;
- основним споживачем консультаційних продуктів залишається виробництво;
- вітчизняний споживач орієнтований на столичні й західні консалтингові компанії;
- вітчизняні консалтингові фірми рідко бувають вузькоспеціалізованими, найчастіше вони займаються яким-небудь ще суміжним видом діяльності;
- нестабільність замовлень на консалтингові послуги й різноманітність вимог і специфіки цих замовлень (у тому числі комплексність) формує нечисленні консалтингові фірми. При одержанні великого замовлення консалтингова фірма залучає для його виконання додаткових фахівців, з якими прагне співробітничати на довгостроковій основі;
- консультанти стають усе більш досвідченими, накопичуючи навички роботи в різних галузях економіки, при цьому володіючи універсальними знаннями й методами консультування. Одночасно формується «загін» універсальних «консультантів-системщиків». Потреба ринку в комплексних консультаційних послугах активно формується, звідси росте попит на таких консультантів;
- консультаційні послуги - неліцензійна діяльність, що накладає свій відбиток на ступінь формалізації організації консультування. В Україні існує ряд некомерційних об'єднань консультантів як, наприклад, Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК);

- український ринок консалтингових послуг, незважаючи на присутність «гігантів», все-таки є досить роздробленим і мало структурованим. У цій галузі діє безліч дрібних і середніх компаній, що обслуговують різні сектори ринку.

Розвиток ринку консалтингових послуг в країні гальмується недосконалістю методології процесу консультування та механізму його організації, а також нерозумінням ефективності та несприйняттям послуг зовнішнього консалтингу. Тому, метою даного дослідження є розробка методичних підходів для оцінювання ефективності консалтингових послуг саме з точки зору підприємства-замовника, а не консалтингової компанії.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «консалтинг» дозволило виокремити основні визначення: «діяльність», «допомога», «послуга», «процес», що уточнюють зміст цієї дефініції. Так, «консалтинг» розглядається як комплекс професійної діяльності з розробки інтелектуального продукту та надання допомоги у вигляді, консультаційних послуг підприємству для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта. Згідно авторського підходу консалтинг розглядається з чотирьох аспектів: наукового, експертного, підприємницького та сервісного.

2. Досліджена еволюція розвитку світового ринку консалтингу з точки зору промислових революцій, інституційних та суспільних перетворень характеризує консалтинг 0.0 – як зародження нового ринку, що був націлений на допомогу у вирішенні промислових проблем; консалтинг 1.0 – відображав оволодіння інформаційними технологіями та розробку нових методів конкурентної стратегії; консалтинг 2.0 – передбачав розробку стратегії прогнозування з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; консалтинг 3.0 – відображав технології попередження ризиків;

консалтинг 4.0 характеризує новий рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію та нове мислення світу.

3. Проведені дослідження українського ринку консалтингу показали, що інтенсивні зміни технологічного розвитку світу інтегруються у вітчизняні організації для отримання конкурентних переваг, і консалтинговий ринок не є виключенням, а вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології ще більше прискорив цифрову трансформацію у всіх галузях економіки.

4. Проведений аналіз ринку консалтингових послуг в Україні показав, що консалтингові послуги використовуються на підприємствах всіх галузей економіки і дорожнє будівництво не є виключенням. Існуючі вузькоспеціалізовані консалтингові фірми надають широкий спектр послуг: від технічних консультацій у сфері інжинірингу, геології та геодезії до більш широких консультацій з питань комерційної діяльності і управління дорожньо-будівельними підприємствами.

Результати першого розділу були висвітлені автором у наступних працях [35 - 38, 69, 84, 92 – 94, 99 - 103, 106, 195, 198].

РОЗДІЛ 2.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Тенденції розвитку дорожньо-будівельних підприємств України

Сьогодні унікальне географічне положення України та її колосальний транзитний потенціал використовується лише на чверть. Розвиток сфери дорожнього будівництва і підвищення логістичного потенціалу України можуть підвищити ВВП країни на 5%. Саме тому для України одним з ключових напрямів є реалізація проектів з будівництва і реконструкції доріг.

Інвестиції в розвиток дорожньої мережі забезпечать не лише підвищення якості доріг, а й створення логістичних центрів, хабів, точок перевалки вантажів на авіаційний, залізничний і морський транспорт. В Європі зараз біля третини інвестицій у розвиток транспортної системи здійснюється в рамках державно-приватного партнерства [46].

Недофінансування галузі призводить до зношення існуючої дорожньої мережі та лише часткової розбудови нових автомобільних доріг. Транспортно-експлуатаційний стан переважної більшості автомобільних доріг України не відповідає сучасним вимогам за міцністю та рівністю і потребує покращення відповідно до соціально-економічних потреб держави і суспільства. Через недостатнє фінансування порушуються міжремонтні нормативні терміни, не має можливості здійснити технічне переоснащення дорожньої галузі, широко запровадити нові технології, машини, механізми, матеріали і конструкції.

Швидке збільшення руйнувань дорожніх конструкцій, на які існуюча мережа доріг не розрахована, обумовлений збільшенням вагових навантажень від транспортних засобів, інтенсивності руху, статичного та динамічного впливу тимчасових рухомих навантажень/

Досі недостатньо розвинені транспортні зв'язки з європейськими країнами. Мережа автомобільних доріг загального користування в Україні сформована для забезпечення функціонування народного господарства колишнього СРСР. На сьогодні національна мережа автомобільних доріг загального користування становить 169 652 кілометри. Сучасні тенденції розвитку транзитного потенціалу України повинні передбачати розвиток сучасних автомобільних доріг по всіх транспортних коридорах, які проходять територією України.

Розв'язання зазначених проблем можливо здійснювати системними методами, поєднавши комплекс заходів нормативно-правового забезпечення, поєднанням бюджетних та небюджетних джерел фінансування дорожнього господарства, проведенням реформи управління автомобільними дорогами.

Дорожня мережа і досі потребує суттєвого відновлення та розбудови. Зараз цю проблему ще більше посилює ситуація на сході країни, де дорожнє полотно дуже сильно пошкоджено, а іноді, і взагалі зруйновано.

Сучасною програмою президента України «Велике будівництво» передбачено виділення коштів на відновлення, реконструкцію та будівництво об'єктів дорожнього господарства. У 2020 році "Укравтодор" побудував і відремонтував 4 000 км доріг, а в 2021 році має намір зробити ще 6 800 км. Крім того, у 2021 році агентство почне відразу декілька інфраструктурних мегапроектів. З 2021 року в Україні буде розширюватись програма з будівництва цементобетонних доріг та розпочнеться системне будівництво доріг з промислових відходів. Можливість застосування промислових відходів при будівництві автомобільних доріг передбачена проектом Концепції Державної цільової економічної програми будівництва автомобільних доріг загального користування з цементобетонним покриттям на 2021-2025 роки [143]

Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року [125] приділено значну увагу розвитку автомобільних доріг і передбачено:

- покращення якості та довговічності автомобільних доріг на основі проектно-кошторисної документації та висновків техніко-економічного обґрунтування;
- збільшення частки автомобільних доріг загального користування з твердим покриттям;
- забезпечення створення конкурентних умов для виконавців дорожньо-будівельних та ремонтних робіт, технічного обслуговування, впровадження системи незалежного контролю якості їх виконання.

Стан дорожнього господарства має сьогодні стратегічне значення для відродження і розвитку макроекономічних зв'язків між регіонами України та іншими країнами. Кількість і якість транспортних комунікацій – це показник науково-технічного і економічного розвитку країни, гідне значення якого покликане забезпечити дорожньо-будівельний комплекс. Сучасні економічні умови характеризуються високими темпами розвитку ринкових відносин, інтеграційних процесів, у тому числі міжнародних, що передбачає зростання рівня конкуренції в провідних галузях економіки, до яких відноситься будівництво, зокрема, дорожнє будівництво [71, 60, 151]. Сучасна структура управління дорожнім господарством наведена на рис. 2.1.

За даними національної асоціації дорожників України (НАДУ) мережа автомобільних доріг загального користування України складає близько 170 тис. км. і станом на початок 2018 року близько 90% цієї мережі знаходилися у незадовільному стані. Головна з причин – фінансування. Рівень фінансування дорожнього господарства, наприклад, державою протягом багатьох років по відношенню до ВВП коливався у межах 0,9-1%. У 2020 році державні інвестиції склали близько 10% від річного бюджету країни. На відновлення доріг державного значення з бюджету «Укравтодором» було залучено 85,8 млрд. грн. На місцеву мережу виділено 22 млрд. грн. Планувалося за 2020 рік реконструювати та відремонтувати 4000 км доріг державного значення та 2200 км – місцевого. Вперше за роки незалежності галузь отримала такі кошти для відновлення майже зруйнованої дорожньої

мережі. Окрім цього, «Укравтодор» під держгарантії отримав додатково 19,3 млрд. грн. у кредит для ремонтів та реконструкції доріг держзначення.

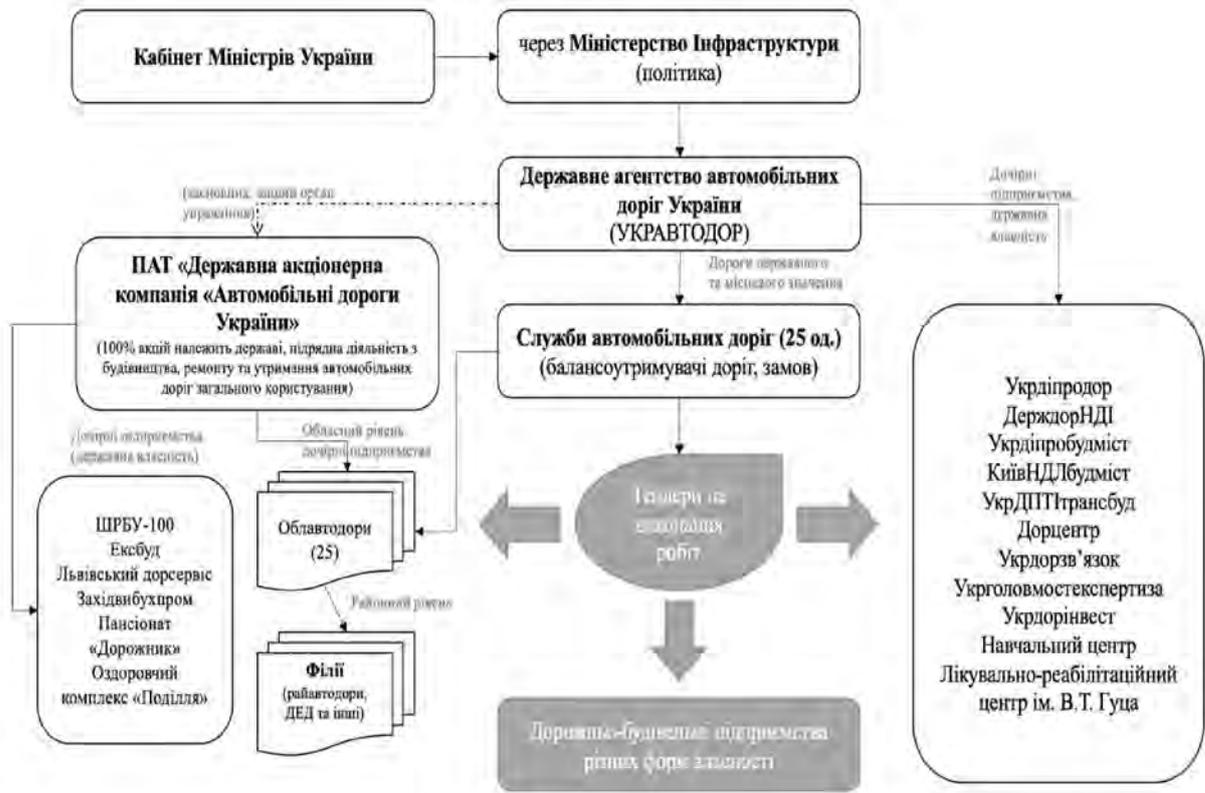


Рисунок 2.1 – Структура управління дорожнім господарством

Джерело:[187]

У 2020 році вперше найбільшим за обсягом, реальним та ефективним інвестором у дорожню галузь стала держава. Минулого року компанії – члени Національної асоціації дорожників України виконали обсяги ремонтно-будівельних робіт більше ніж на 53 млрд. грн. Судячи з показників, які зафіксовані у проекті держбюджету-2021, рівень фінансування дорожньої галузі передбачений на рівні 150 млрд. грн. Пріоритетні напрями використання цих коштів будуть визначені Кабміном та «Укравтодором». У 2020 році «Укравтодор» оприлюднив своє бачення щодо будівництва цементобетонних доріг, розвитку мостового господарства, ці напрямки будуть враховані та посилені у формуванні виробничої програми «Укравтодору» [169].

Наразі обсяги виробленої будівельної продукції зростають, як це наведено на рисунку 2.2.

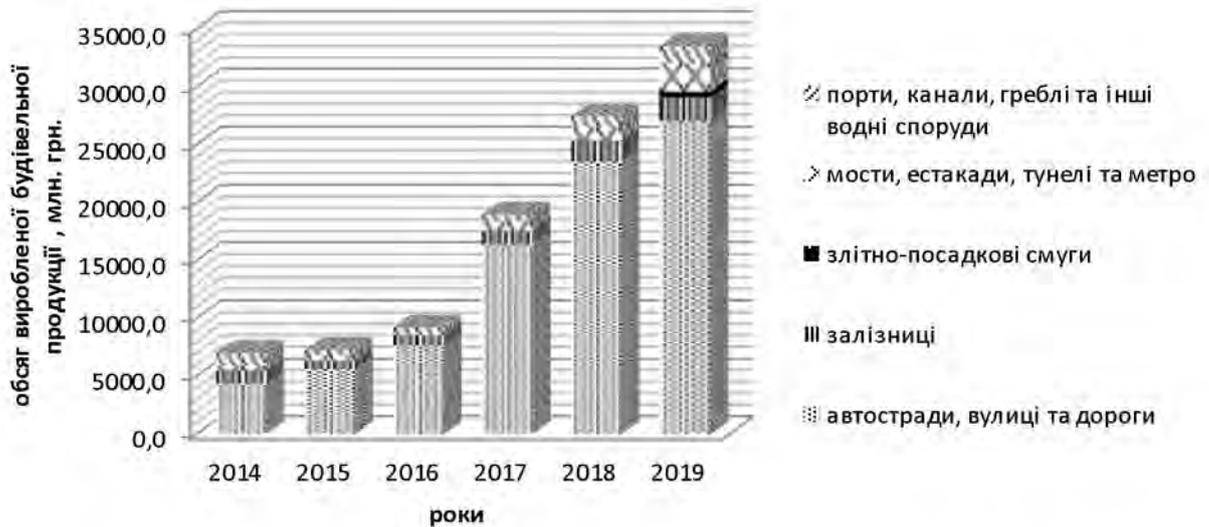


Рисунок 2.2- Динаміка виробленої будівельної продукції в Україні
Джерело: сформовано автором на основі даних [129]

Будівництво автострад, вулиць і доріг складає станом на 2019 рік 81%.

Залежність дорожнього господарства від розвитку економіки країни очевидна, але постає зустрічне питання: наскільки дорожники можуть поліпшити якість життя населення, як сприяють зростанню економіки. Відомо, що інтегральним показником економічного благополуччя є ВВП. Але якраз розрахунок прямого впливу автодоріг на зростання ВВП просто відсутній. Причини дві, і обидві об'єктивні.

Перша – двоїста економічна природа інфраструктури, яка не виробляє матеріальних цінностей, а продукує послуги у вигляді загальних, більш сприятливих умов життєдіяльності і господарювання.

Економічні особливості дорожньої інфраструктури ведуть до недообліку випуску продукції дорожньої галузі в простій формулі: ВВП = випуск – проміжне споживання. Галузі, що використовують поліпшені дорожні послуги, зменшують своє проміжне споживання і за рахунок цього показують підвищений внесок своєї галузі у ВВП. За даними розрахунку

Міністерства інфраструктури України недооблік продукції транспорту становить 1,1%, а згідно з дослідженнями науковців галузі дорожнього будівництва [21] не менш 20%.

Якщо скласти всі прирости по галузях можна отримати реальний внесок дорожньої галузі у ВВП країни. Поки ми маємо тільки сумарні витрати на дороги у відсотках від ВВП, але щоб судити про суспільну ефективність галузі, треба мати і другу половину – приріст ВВП від вироблених витрат. Система національних рахунків у статистиці ігнорує двоїсту природу інфраструктури.

Про частку дорожньої галузі у ВВП економісти говорять давно. Але реального просування при всій важливості проблеми для дорожньої галузі немає. Вирішення цієї проблеми ніяк не втратило своєї актуальності. Тому необхідно дослідити залежність поліпшення дорожніх умов на зниження логістичних витрат, і собівартості продукції (а не тільки собівартості перевезень) всіх, хто користується дорогами, включаючи автотранспорт як підгалузь.

У зв'язку з тим, що такий облік на місцях не ведеться, зробити це можна лише за допомогою моделювання, в даному випадку з використанням множинного регресійного аналізу, де в лівій частині стоїть собівартість продукції, а в правій – змінні, що впливають на неї у тому числі дорожні умови.

Згідно з дослідженнями науковців в дорожній галузі, доведено, що при фактичному зниженні фінансування нижче мінімально допустимого рівня внесок дорожньої галузі у ВВП наближається до нуля.

Друга причина, по якій відсутні розрахунки прямого впливу доріг на зростання ВВП – синергетика інфраструктури в цілому, і автодоріг зокрема. У цьому випадку, сутність синергетики полягає в тому, що корисні економічні ефекти від функціонування автошляхів проявляються не синхронно з поліпшенням їх споживчих властивостей (як в абсолютній більшості матеріальних і нематеріальних виробництв), а накопичуються,

причому (часовий лаг накопичення похідний від навколишнього соціально-економічного середовища, якості споживання) відповідно до нелінійної парадигми економіки в певні моменти часу «вистрілюють» (іноді навіть «не в ту сторону»), тобто має місце біфуркація [21].

Тому існує певна «зона» законодавчих рішень з фінансування транспорту, нижче яких опускатися не можна, так як це призводить до різкого спаду економіки, а вище підніматися не слід, оскільки недофінансування інших галузей також призведе до негативних наслідків. (Для різних регіонів країни рівень фінансування може варіюватися від 1,0 до 3,6% від ВВП).

Багато економістів вважають, що потенціалом подвоєння ВВП володіють далеко не всі галузі. Головними двигунами виступають обробна промисловість, торгівля, транспорт, які здатні щорічно додавати приблизно по 10%. Ефективність самої інфраструктурної діяльності від ВВП не виявляється, як і вплив ефективності функціонування підгалузей інфраструктури один на одного. Тоді як зворотний зв'язок простежується явно-регресійні залежності довжини доріг з твердим покриттям і душевого ВВП статистично достовірні майже на 100%.

В таких умовах все більшої ваги набуває діяльність підприємств дорожнього будівництва, які стикаються у своїй роботі з великою кількістю проблем.

2.2. Методичні аспекти аналізу проблем дорожньо-будівельних підприємств України

Реформування дорожньої галузі України вимагає від вітчизняних дорожньо-будівельних підприємств перегляду цілей та завдань їх функціонування щодо завоювання і зміцнення конкурентних позицій на підрядному ринку. Особливої актуальності набуває використання такими підприємствами принципів і методів стратегічного менеджменту задля

урахування факторів впливу зовнішнього середовища під час участі в тендерних торгах на будівництво, утримання й експлуатацію автодоріг. Безперервність розвитку дорожнього господарства України залежить від правильно розробленої стратегії, що базується на діагностиці стратегічного середовища [41].

Дорожнє господарство – це система автомобільних доріг, інженерних мереж, державних та приватних підприємств і організацій, що їх обслуговують [124]. За функціями дорожнє господарство включає:

- «Управління» - Укравтодор та Служба автомобільних доріг, які підпорядковуються Міністерству інфраструктури і відповідають за ремонт і утримання доріг тільки державного значення та Управління автодоріг, яке належить місцевим органам влади і відповідає за дороги місцевого значення;
- «Виконання дорожніх робіт» - ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» та приватні підрядники (дорожньо-будівельні та експлуатаційні підприємства);
- «Контроль» - Державна аудиторська служба і ДП «НТЦ «Дорожній контроль якості»;
- «Фінансування» - Дорожній фонд як державного, так і місцевого значення.

Дорожньо-будівельні підприємства – це суб'єкти господарювання, діяльність яких пов'язана з будівництвом, реконструкцією, капітальним ремонтом доріг та автострад.

Визначення типу розвитку дорожньо-будівельного підприємства є логічним результатом реалізації механізму ідентифікації факторів розвитку, що дозволяє спростити процес стратегічного управління останнім. Розвиток дорожньо-будівельного господарства являє собою досить складний, різноспрямований і багатогранний процес, що має потребу в безперервному управлінні на засадах стратегічного менеджменту. Класифікація факторів розвитку повинна враховувати специфіку їхньої діяльності, а саме:

- особливості функціонування на підрядному ринку;
- складність техніко-технологічного процесу ремонту й будівництва автомобільних доріг;
- недостатнє фінансування, у більшості випадків недофінансування за рахунок державного бюджету;
- наявність значної за масштабами нормативної бази, що регламентує виробничу діяльність підприємств дорожнього господарства.

Оскільки характерні риси підприємств будівельного комплексу є присутніми в більшості напрямів розвитку дорожніх підприємств, слід окремо зупинитися на принципових відмінностях, характерних для функціонування останніх:

- підпорядкованість структурних одиниць дорожнього господарства Державному агентству автомобільних доріг України;
- державна форма власності на автомобільні дороги загального користування та інженерні споруди на них;
- монополія ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги країни» на виконання робіт з поточного ремонту й експлуатаційного утримання автомобільних доріг;
- низький рівень конкуренції, зумовлений функціонуванням на ринку переважно дочірніх підприємств ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»;
- фінансування діяльності підприємств дорожнього господарства із загального фонду державного бюджету України за залишковим принципом;
- відсутність нарахування амортизаційних відрахувань на автомобільні дороги як об'єкти основних засобів, що постійно знаходяться в експлуатації й підлягають фізичній зношеності;
- експлуатація автомобільних доріг загального користування здійснюється на безкоштовній основі, окрім проїзду великогабаритних та великовагових транспортних засобів [170].

Аналіз функціонування сучасних дорожньо-будівельних підприємств вказує на наявність суттєвих суперечностей їх функціонування та розвитку, основними з яких є: суперечності між прагненнями керівників управляти розвитком підприємства на засадах завчасного передбачення та невизначеністю зовнішніх та внутрішніх умов господарювання; суперечності між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників, між прагненнями сталого розвитку підприємства як системи і його мінливістю, між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакцій підприємства на такі зміни тощо [144]. Даний перелік проблем не є повним, і може уточнюватися для різних підприємств в залежності від форм власності та умов господарювання.

Тому, на сучасному етапі, ідентифікація проблем будь-якого підприємства є основою для подальшого вибору та формування напрямів розвитку організації. Ця проблема привертає увагу дослідників, щодо визначення принципів і методів виявлення та ідентифікації проблемних ситуацій для формування управлінських рішень, які сприяють якісним покращенням на підприємстві[161].

Виявлення проблем підприємства є базовою складовою процесу управлінського консультування, який спрямований на проведення незалежної діагностики проблем підприємства з метою вироблення шляхів подолання наявних проблем, надання експертної допомоги клієнтам у вирішенні управлінських бізнес-проблем, підвищенні ефективності функціонування та забезпечення розвитку клієнтської організації.

Але практика консалтингової взаємодії в дорожній галузі України показує, що недоцільно покладати завдання ідентифікації проблем підприємства-замовника цілком на консалтингову компанію. Такий підхід знижує зацікавленість та розуміння керівництвом дорожньо-будівельного підприємства ролі консалтингу та виконаної консультантом роботи. В таких умовах замовнику важко прослідкувати взаємозв'язок між станом підприємства, його проблемами, рекомендованими консалтинговими

послугами та результатами впровадженого консалтингового проекту. Тому на нашу думку, саме підприємства-замовники потребують інструментарію для ідентифікації проблем у своїй діяльності з метою розуміння поточного стану компанії, обґрунтованої мотивації до залучення зовнішніх консультантів з формалізацією бажаних цілей підвищення ефективності роботи підприємства.

Аналіз сучасних досліджень з менеджменту показує, що керівники компаній суттєву частину свого часу витрачають на ідентифікацію і розв'язання управлінських проблем. Виявленню проблем функціонування та розвитку підприємств, з теоретичної точки зору, присвячено численні праці як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, які різняться концептуальними підходами щодо ідентифікації проблемних ситуацій та їх вирішення для успішного розвитку підприємства. Основні підходи, що пропонуються в сучасній літературі наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1. – Підходи щодо ідентифікації проблемних ситуацій підприємства

Критерій	Автори	Сутність підходу
1	2	3
Функціональна сфера діяльності підприємства	Д. Дірборн Г. Сімон	Згрупували організаційні проблеми у три напрями: 1) продажу, маркетингу, розповсюдження; 2) організаційної будови; 3) людських відносин або роботи в команді.
	Дж. Волш	Проблеми підприємства поділяє на маркетингові, фінансові, персоналу, організаційної структури та управління (як внутрішнього так і зовнішнього).
Життєвий цикл організації	Л. Грейнер	Життєвий цикл підприємства має п'ять стадій або фаз. Кожна фаза розпочинається з періоду розвитку, далі йдуть стале зростання, стабільність, завершується фаза проблемами, що долаються через революційний період організаційних змін.
	Й. Адізес	Кожна стадія життєвого циклу організації характеризується низкою проблем, що виникають і потребують розв'язання. Кожна стадія характеризується таким взаємозв'язком: зростання організації – зміни – проблеми. Усі проблеми поділяються на «хвороби зростання» та «організаційні патології», з якими на відміну від перших організація самостійно впоратись не може.

1	2	3
	Д. Терпстр Ф. Олсон	На окремих фазах розвитку підприємства виникають проблеми різні за типами та вагомістю: На стадії запуску бізнесу за вагомістю основні проблеми: 1) продажу / маркетингу / стратегічного позиціонування; 2) отримання зовнішнього фінансування; 3) внутрішні проблеми фінансового управління. На стадії розвитку найактуальнішими є проблеми фінансового управління. На стадії зрілості основними проблемами є: 1) фінансові; 2) управління персоналом; 3) загальні проблеми управління.
Сприйняття проблематики підприємства керівниками	М. Зарускі	Класифікація проблем підприємства ґрунтується на людських цілях та прагненнях. Особлива увага приділяється ідентифікації проблем підприємства керівниками. Таке групування організаційних проблем допомагає визначитись з варіантами їх вирішення та показати міру участі менеджментом різного рівня та функціональної належності.

Джерело: сформовано автором на основі [161, 190, 207, 204, 68]

Проблеми, з якими стикається менеджмент підприємств, що перебувають у зоні активного зростання, чи підприємств в кризовому стані, мають різну природу. За результатами емпіричних досліджень проблем розвитку понад ста американських компаній, які швидко зростають, Р. Андерсен і Дж. Данкелберг стверджують, що найважливішими завданнями для керівництва цих підприємств (за мірою зниження вагомості) були: 1) збереження темпів зростання; 2) необхідність пристосування до мінливості умов ринку; 3) потреба у навчанні і забезпеченні мотивації співробітників; 4) утримання персоналу та його розвиток. Порівнюючи відповіді керівництва ефективних компаній з оцінками ключових проблем збанкрутілих підприємств, дослідники виділяють наступні домінуючі проблеми кризових явищ: 1) недостатні знання ринку; 2) низька продуктивність; 3) неефективність маркетингу і продажу; 4) швидке старіння продукції; 5) недостатня поінформованість про конкурентне середовище; 6) недостатній обсяг інвестицій і фінансові труднощі. До подібних причин банкрутства, у своїх дослідженнях прийшли А. Бруно, Дж. Лейдескер, Дж. Хардер. Основними найвагомішими причинами банкрутства вони запропонували

включити проблеми, пов'язані із продуктово-ринковою сферою, фінансовими труднощами та управлінням [161].

Згідно з результатами проведених досліджень керівники підприємств у більшості країн світу зосереджені на стратегічних аспектах додання проблем підприємств та намагаються використовувати інноваційні методи вирішення суперечностей та подолання інноваційних проблем. В країнах пострадянського простору, зокрема і в Україні, спостерігається інший підхід до ідентифікації та систематизації проблем розвитку підприємства, що заснований на стратегічному управлінні.

Аналіз досліджень проблем розвитку підприємств у країнах пострадянського простору засвідчує послаблення ролі маркетингових та виробничих проблем і посилення проблем управлінського характеру, що пов'язані з персоналом та організацією. Посилення впливу внутрішніх проблем над зовнішніми спостерігається при переході підприємства від стадії формування до стадії диверсифікації. Організаційні проблеми присутні на кожній стадії розвитку підприємства, лише на стадії зростання вони має дещо менший вплив.

Згідно з результатами дослідження вітчизняних науковців М.Леви, Р.Леви, О.Пушкар виявлено особливості функціонування національних підприємств та проблем з якими вони стикаються в процесі управління розвитком [161]. Вони зводяться до наступного: по-перше, відсутність адекватної програми переходу України до ринкових умов та невідповідність персоналу і керівників підприємств до таких змін призвели до проблем у сфері ціле покладання та адекватної реакції на ситуації, що відбуваються в умовах нової економіки; по-друге, проблеми вибору раціональної стратегії розвитку за умов високої нестабільності спричинять виникнення суперечностей у сфері внутрішньо організаційної структури підприємства; по-третє, вагома частина проблем, що виникли, стосується сфери мотивації та стимулювання ефективної діяльності працівників підприємства.

Все це справедливо і для важливого в національній економіці сектору дорожнього будівництва. У системі цілей розвитку вітчизняних дорожньо-будівельних підприємств найбільш вагомими експерти відзначають цілі фінансового характеру (отримання прибутку, збільшення обсягів збудованих та відремонтованих кілометрів доріг, підтримка стабільного фінансового стану підприємства). Цей факт можна пояснити з позицій нестабільності макроекономічних умов та тендерних процедур, в яких останнім часом ці підприємства намагаються вижити та зберегти мінімальні економічні досягнення. При змінах форм власності підприємств, умов роботи на ринку, посиленні конкуренції не лише з внутрішніми учасниками ринку, стратегії дорожньо-будівельних підприємств є несучасними, неадаптивними і неповними. Для подальшого розвитку підприємства мають усвідомлювати свої стратегічні перспективи та сильні сторони. Тому позитивними зрушеннями є розуміння підприємствами високої значущості посилення позицій на внутрішньому ринку та покращення якості будівництва, реконструкції та ремонтних робіт, переходу від контролю до управління якістю в діяльності дорожньо-будівельних підприємств).

Проте низький рівень цільових спрямувань підприємств щодо виходу на міжнародні ринки, а також низький рівень впровадження сучасних методів управління, вказує на те, що в цільових установках розвитку вітчизняних підприємств переважають оперативні завдання, а стратегічні перспективи оцінюються як другорядні, або взагалі не розглядаються. Цей факт також підтверджується управлінськими проблемами, що ідентифікуються в процесі забезпечення розвитку вітчизняних дорожньо-будівельних підприємств.

До основних специфічних проблем, які визначаються експертами в дорожньому будівництві та керівниками вітчизняних підприємств можна віднести: сезонність, екологічні обмеження на виробництво та специфічний апарат управління підприємством.

Найбільш актуальними проблемами українських підприємств визначаються: проблеми забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, проблеми підвищення якості продукції, пошук ефективних методів конкурентної боротьби. Вітчизняні підприємства також в числі актуальних називають проблеми скорочення витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу управлінської ланки, упровадження інновацій, забезпечення програм розвитку фінансовими ресурсами. До найменш актуальних управлінських проблем розвитку можна віднести: делегування відповідальності менеджерам за результати роботи підприємства та впровадження нових технологій, інновацій.

Аналізуючи актуальні управлінські проблеми, з якими стикаються українські підприємства, та стратегічні шляхи розвитку підприємств можна зробити висновок, що виникають деякі суперечності в діях вітчизняного менеджменту. Для вирішення найактуальнішої проблеми забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом (з стратегічної точки зору пріоритетним визнається висококваліфікований персонал) лише третина керівництва вітчизняних підприємств визнає першочерговість навчання персоналу як ефективну альтернативу розвитку свого підприємства. Високо оцінюючи проблеми пошуку ефективних методів конкурентної боротьби, вітчизняним менеджментом не беруться до уваги, визнані у світі, конкурентні переваги інтелектуальних ресурсів. Це ще раз доводить відсталість вітчизняних принципів та методів управління, порівняно з світовою тенденцією.

Ефективним шляхом подолання такого відриву від західних методів управління підприємством є використання вітчизняними компаніями послуг професійних консультантів з управління. Характер існуючих проблем розвитку підприємств та рівень їх вирішення визначається високим ступенем розробленості, впровадження та розвитку консалтингових продуктів і

технологій, які засновані на системному і ситуаційному підході при вивченні та розв'язанні проблем вітчизняних підприємств.

З метою оцінювання ефективності управлінського впливу на діяльність і розвиток вітчизняних підприємств дорожньо-будівельного комплексу України було проведено PEST-аналіз, за допомогою якого виявлені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які, на думку експертів, є найвагомішими для подальшого розвитку цих підприємств.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками (політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори) і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політико-правовий фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціокультурного компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного фактора дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на

виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

З використанням PEST-аналізу для дослідження і оцінювання практики управління розвитком дорожньо-будівельного підприємств: було проведено опитування керівників і топ-менеджерів 23 вітчизняних підприємств дорожньо-будівельного комплексу різної величини та регіональної належності (додаток В). Керівництву цих підприємств пропонувалося оцінити вагомість зовнішніх чинників, які впливають на діяльність їхніх підприємств. Результати дослідження наведено в таблиці 2.2. Оцінювання здійснювали шляхом ранжирування чинників за бальною шкалою від найвпливовішого (10 балів) до найменш впливового (1 бал).

Таблиця 2.2 - Чинники зовнішнього середовища, що впливають на успішність функціонування дорожньо-будівельних підприємств України

Показник	Кількість балів
Нестабільність політичної ситуації в країні та регіоні	10
Нормативно-правове регулювання діяльності	9
Незадовільна система оподаткування	8
Наявність дешевої робочої сили	2
Низька кваліфікація робочої сили	5
Брак сировини	3
Висока вартість енергоресурсів та їх нестача	7
Екологічні обмеження на виробництво	1
Висока конкуренція на ринку товарів	6
Висока конкуренція на ринку ресурсів.	4

Джерело: сформовано автором

Як показав аналіз результатів проведеного опитування, серед найвпливовіших чинників зовнішнього середовища для підприємств дорожнього господарства можна виділити наступні: нестабільна політична ситуація, висока конкуренція на ринку ресурсів, незадовільне нормативно-правове регулювання діяльності та система оподаткування, висока вартість енергоресурсів та їх нестача. Менш впливовими для підприємств дорожньо-будівельного комплексу України, експерти назвали чинники конкуренції на ринку дорожньо-будівельних товарів, забезпечення сировинними та трудовими ресурсами особливо в умовах сезонності діяльності, низька

кваліфікація робочої сили та екологічні обмеження виробництва. Виявлення вищезазначених факторів пояснює низьку зацікавленість підприємств у реалізації потенціалу технологічних інновацій, упровадженні раціональної організації виробництва та управління для забезпечення більшої ефективності використання ресурсів.

Для виявлення проблем функціонування підприємств також були розглянуті внутрішні чинники, серед яких, найбільш значущими експерти дорожньо-будівельного комплексу України обрали такі: недостатність фінансових ресурсів для розвитку підприємства (в тому числі, високий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості); недозавантаженість виробничих потужностей підприємства; низька якість послуг (продукції); низька кваліфікація управлінського персоналу та відсутність прозорих правил гри всередині компанії. Серед проблемних зон також важливими є відсутність чітких цілей розвитку дорожньо-будівельних підприємств; відсутність системи мотивації персоналу, що зорієнтована на результативність; незадовільний рівень адміністративних та операційних.

Оцінювання проблемних питань функціонування дорожньо-будівельних підприємств здійснювалось шляхом їх ранжирування за бальною шкалою від найбільш значущого (1 бал) до найменш значущого (10 балів). Результати оцінки експертами проблемних зон функціонування підприємств дорожньо-будівельного комплексу України представлено в таблиці 2.3.

При аналізі найбільш серйозних проблем функціонування підприємств дорожньо-будівельного комплексу України, абсолютною більшістю керівників визнано недостатність фінансових ресурсів для розвитку підприємства та недозавантаження виробничих потужностей підприємства. Серед проблемних зон також виділено відсутність чітких цілей розвитку підприємства; відсутність прозорих «правил гри» (відсутність регламентів та процедур, які дозволяють чітко визначити відповідальність та повноваження при прийнятті управлінських рішень); низька кваліфікація управлінського персоналу. Слід зауважити, що респонденти, які приймали участь у

опитуванні практично не визнають наявності проблем конфлікту інтересів адміністрації, власників і працівників.

Таблиця 2.3 - Вплив управлінських проблем на успішність функціонування дорожньо-будівельних підприємств України

Проблемна зона функціонування підприємства	Кількість балів
Недозавантаження виробничої потужності підприємства	2
Низька якість продукції (послуг)	7
Незадовільний рівень операційних	6
Незадовільний рівень адміністративних витрат	9
Недостатність фінансових ресурсів для розвитку підприємства	1
Велика кредиторська заборгованість	8
Велика дебіторська заборгованість	7
Неповна забезпеченість персоналом	10
Конфлікти між адміністрацією і працівниками	-
Конфлікти всередині адміністрації	-
Конфлікти між власниками	-
Відсутність чітких цілей розвитку підприємства	3
Відсутність прозорих правил гри в компанії	4
Відсутність системи мотивації, зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	5
Низька кваліфікація управлінського персоналу.	4

Джерело: сформовано автором

Оцінюючи пріоритети керівників підприємств дорожньо-будівельного комплексу, необхідно зазначити, що 80% респондентів вважають, що найважливішим шляхом вирішення проблем функціонування підприємства є оптимізація фінансових ресурсів; половина респондентів вважає за потрібне посилення своєї позиції на ринку, а також вихід на нові ринки (як правило, регіональні); приблизно 60% потенційно готові до збільшення обсягів виробництва. Але, нажаль, що лише третину респондентів цікавлять пошуки способів розв'язання проблеми розвитку персоналу; 25% опікуються необхідністю технологічного оновлення і лише 5% розглядають у перспективі стратегічні зміни у діяльності підприємства.

Отже, доводиться констатувати, що підприємства дорожньо-будівельного комплексу України на перший план ставлять оперативні завдання, а стратегічні перспективи для них є досить другорядними, або взагалі не усвідомлюються.

Підтверджують висновки про другорядність стратегічних перспектив розвитку вітчизняних компаній дорожньо-будівельного комплексу і результати оцінювання стратегічної важливості активів, які засвідчують про наднизький рівень усвідомлення менеджментом підприємств значущості таких стратегічних активів, як знання та інтелектуальні активи підприємств (13% та 18% респондентів відповідно).

Проаналізувавши структуру основних управлінських проблем в процесі забезпечення розвитку вітчизняних підприємств дорожньо-будівельного комплексу України, можна згрупувати їх на рівнем актуальності (за 5-бальною шкалою).

Таблиця 2.4 - Управлінські проблеми розвитку дорожньо-будівельних підприємств України

Рівень актуальності проблем (усереднена оцінка в балах)	Сутність проблеми
Найбільш актуальні (4,5 - 3,6 бала)	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом
	Підвищення якості продукції та послуг
	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби
Актуальні (3,5 – 3,1 бала)	Скорочення адміністративних та операційних витрат
	Покращення якості обслуговування клієнтів
	Навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу
	Забезпечення програм розвитку фінансовими ресурсами
Найменш актуальні (2,9 - 2,7 бала)	Делегування відповідальності менеджерам за результатами роботи підприємства
	Упровадження нових технологій

Джерело: сформовано автором на основі [161]

Слід відмітити високий рівень (середня оцінка дорівнює 3,6 бала) наданих респондентами оцінок загального рівня актуальності всіх управлінських проблем, що свідчать про усвідомлення менеджментом підприємств наявності проблем такого характеру. Крім того, це визначає актуальність для підприємств цієї галузі зовнішнього консалтингу.

Метою зовнішнього консалтингу є вирішення проблем у діяльності підприємства. На всіх етапах планування, мотивації, організації та контролю,

стадіях життєвого циклу підприємства стикаються з великою кількістю проблем, не можуть спрогнозувати ускладнень в операційній діяльності, не всі звертаються до повноцінного стратегічного планування. Крім того, галузева специфіка діяльності та розміри підприємств зумовлюють появу специфічних проблем.

Як зазначалось у розділі 1, консалтинг поділяють на внутрішній та зовнішній, та у внутрішньому консалтингу вбачають необхідність порівняно мало підприємств, зважаючи на фінансову неможливість утримувати в штаті додаткову одиницю чи відділ. Враховуючи вище окреслену різноманітність проблем, частина керівників підприємств вважає за потрібне звертатись до зовнішніх консультантів.

Тому нами для проведення дослідження було виокремлено 23 дорожньо-будівельні підприємства, які у видах діяльності за КВЕД мають 42.11 «Будівництво доріг і автострад», повний перелік досліджуваних підприємств та видів їх діяльності наведено у додатку Б.

Дорожньо-будівельні підприємства для дослідження обирались таким чином, щоб зберегти різноманіття територіальної ознаки діяльності, обсягів діяльності. Їх основною діяльністю є виробнича, і вони стикаються як із загальними проблемами всіх суб'єктів господарювання в Україні, так і з низкою специфічних проблем, зокрема, пов'язаних із участю у тендерних процедурах, строками реалізацій проектів, що не співпадають із бюджетними періодами фінансування тощо. Проведена з ними робота показала, що серед керівництва та менеджерів середньої ланки часто можна зустріти думку, що зовнішній консалтинг – то щось незрозуміле, непотрібне, зайве. Тому підприємства потребують інструментарію для грамотно вибудованої консалтингової взаємодії.

Ми вважаємо, що консалтингові проекти покликані вирішувати конкретні проблеми дорожньо-будівельного підприємства. Звісно, зовнішні консультанти проводять діагностику та аудит. Але для кращого розуміння саме підприємством, навіщо йому консалтинг, підсилення участі всіх

працівників у впровадженні рекомендацій консультантів, зниження опору змінам внаслідок консалтингового проекту та оцінки ефективності цього проекту, консалтингову взаємодію підприємству краще починати з ідентифікації проблем у його діяльності.

Діяльність підприємства доцільно декомпонувати на керуючу і керовану системи. Такий розподіл у менеджменті є класичним, і дозволяє дослідникам виокремити керуючу систему (суб'єкт управління) як систему управлінського персоналу і органів управління, що вирізняються масштабами діяльності, специфічними компетенціями та функціями, і тим, що за допомогою спеціальних методів реалізується управлінський вплив на підприємство.

До складу керованої системи (об'єкту управління) входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Тобто, керуюча система – це система, яка виробляє, приймає управлінські рішення, забезпечує їх виконання, а керована – система, яка їх сприймає і реалізує на практиці. В умовах ієрархічності управління межа між цими системами може бути гнучкою, ряд їх елементів в залежності від конкретної ситуації, можуть належати то до керуючої, то до керованої системи.

Існує багато підходів до декомпозиції системи функціонування підприємств. Для керуючої системи ми обирали функціональні складові, комбіновані на основі технології BSC (яка передбачає поділ всіх аспектів діяльності підприємства на 4 групи: фінанси, клієнти і продукти, персонал і ресурси та бізнес-процеси) [188].

Враховуючи специфіку дорожнього будівництва, ми виокремили саме ті сегменти керуючої та керованої систем, які в найбільшій мірі потребують залучення консалтингових послуг для підвищення ефективності функціонування дорожньо-будівельних підприємств (рис. 2.3). Таким чином, для дослідження виділені такі сегменти керуючої системи – організаційна,

фінансова та правова складова; сегменти керованої системи – виробнича, кадрова, інноваційна складова та складова постачання та збуту.

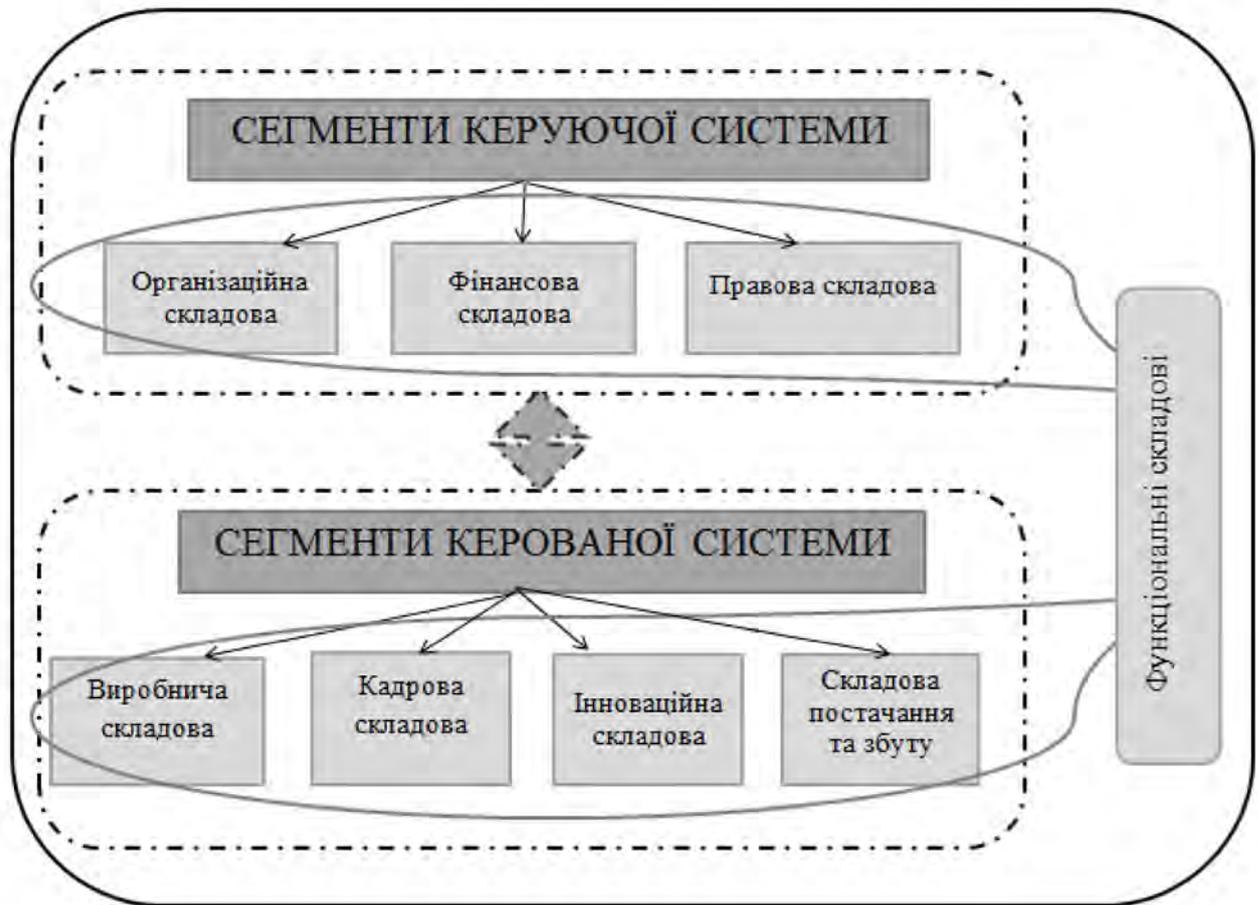


Рисунок 2.3 - Декомпозиція функціональних складових для аналізу проблематики діяльності дорожньо-будівельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Організаційна складова керованої системи є однією з найважливіших на дорожньо-будівельному підприємстві. Від організації управління безпосередньо залежить керування дорожньо-будівельним підприємством, стратегічне планування діяльності та розвиток підприємства, управління будівництвом автострад, державних, міських і внутрішньо-господарських автомобільних доріг, управління акціонерним капіталом, трудовими ресурсами, їх розвитком з урахуванням сезонності роботи підприємства.

Фінансова складова є не менш важливою для керуючої системи, контролює фінансування діяльності дорожньо-будівельного підприємства, організацію, ведення та моніторинг грошових потоків, управління кредитними ресурсами підприємства, управління дебіторською заборгованістю, участь у бюджетних програмах фінансування будівництва автомобільних доріг. Форма фінансування дорожнього будівництва може бути змішана, а саме: державне замовлення, кошти місцевого бюджету, приватні та власні кошти.

Правова складова керуючої системи відповідає за управління, моніторинг та реагування дорожньо-будівельним підприємством на правові зміни зовнішнього середовища, а також за юридичний супровід діяльності підприємства, підготовку документації та участь в тендерах, бюджетних програмах та конкурсах, адже підґрунтям для всієї діяльності дорожньо-будівельного підприємства, для залучення ресурсів для будівництва доріг є отримання замовлень в основному шляхом виграних тендерів та конкурсів.

Виробнича складова керованої системи відповідає за технічну підготовку та забезпечення виробничих процесів, основне та допоміжне виробництво, технічний контроль, охорону праці, складське, ремонтне та інструментне господарство. Дорожньо-будівельне виробництво включає комплекс технологічних, інфраструктурних та управлінських процесів, які поєднують роботи, виконувані на трасі і виробничих підприємствах: будівельно-монтажні, складські і транспортні. Необхідність виконання великих обсягів дорожньо-будівельних робіт в порівняно короткі терміни вимагає значного розвитку і чіткої організації роботи підсобних виробництв, складського і транспортного господарства. Характерною особливістю дорожнього будівництва є організація власної виробничої бази з використанням пересувних виробничих підприємств для приготування високоякісних матеріалів, напівфабрикатів і виробів з мінімальною дальністю транспортування, оскільки для будівництва доріг необхідна велика кількість щебеню, піску, асфальтової і цементобетонної суміші, збірних

залізобетонних елементів. Дорожнє будівництво в значній мірі залежить від природних і кліматичних умов. Коливання температури навколишнього повітря, кількість опадів, тривалість світлового дня обумовлюють сезонний характер виробництва багатьох дорожніх робіт. Значне місце у виробничій складовій посідає охорона праці, оскільки дорожні робітники постійно піддаються впливу шкідливих парів і газів, підвищеної запиленості повітря робочої зони, підвищених рівнів шуму і загальної вібрації, а також температурних коливань.

Кадрова складова керованої системи включає питання, пов'язані з підбором та забезпеченням персоналу, навчанням персоналу, соціально-психологічними відносинами в колективі, комунікативними горизонтальними зв'язками між персоналом та ін. При формуванні кадрової політики на дорожньо-будівельному підприємстві необхідно враховувати неритмічність виробництва, що зумовлено великою залежністю багатьох дорожніх робіт від погодно-кліматичних умов, внаслідок чого об'єми будівельно-монтажних робіт, виконані влітку, бувають в 3-4 рази вищі за об'єми робіт, виконані за календарний період тієї ж тривалості взимку. Сезонний характер дорожньо-будівельних робіт обумовлює різкі коливання в чисельності робітників на будівельно-монтажних роботах (у літній період вона на 35-40% вища, ніж взимку) і їх виконанні (продуктивність праці взимку може знижується в 2-3 рази).

Інноваційна - важлива складова керованої системи, від якої залежить розвиток дорожньо-будівельного підприємства. В компетенції цієї складової входять нематеріальні активи, інноваційні розробки, патенти, ліценції, а також питання комерціалізації та використання науково-дослідних розробок. В сучасних умовах в Україні не всі дорожньо-будівельні підприємства мають можливість розробляти, впроваджувати інновації у свою діяльність, а це суттєво впливає на їх конкурентоспроможність. Організація робіт в дорожньому будівництві повинна базуватися на прогресивних технологіях, комплексній механізації і автоматизації робіт, для будівництва доріг

європейського класу дорожньо-будівельним підприємствам необхідно працювати над вдосконаленням технологічних процесів, впровадженням сучасних матеріалів. Подовженню будівельного сезону сприяє широке впровадження в практику дорожнього будівництва збірних залізобетонних конструкцій, використання нових будівельних матеріалів, хімічних добавок. Проєктом Концепції Державної цільової економічної програми будівництва автомобільних доріг загального користування з цементобетонним покриттям на 2021-2025 роки передбачено підвищення екологічності будівництва, зокрема через використання відходів та побічних продуктів промисловості в якості заповнювачів в цементобетонних сумішах.

Складова постачання та збуту керованої системи має широке коло питань, основними з яких є постачання, збут, логістика, якість надання послуг, реклама, взаємодія з постачальниками та замовниками дорожньо-будівельних робіт. Будівництво автомобільних доріг характеризується великими об'ємами робіт, для виконання яких необхідне планомірне і безперебійне забезпечення виробничих процесів основними засобами, матеріалами, конструкціями і напівфабрикатами. Дорожньо-будівельне виробництво має свої специфічні особливості, які необхідно враховувати при організації матеріально-технічного забезпечення, а саме різноманітність об'єктів, споживання великої кількості різноманітних по номенклатурі будівельних матеріалів, сезонність виконання багатьох видів робіт та ін.

В процесі дослідження було проведено аналіз наукових робіт і виступів практиків дорожньої галузі на конференціях, нормативних актів, що регулюють цю сферу діяльності [11, 22, 59, 133, 180, 159]. Це дозволило виокремити та структурувати основні проблеми в діяльності, з якими стикається дорожньо-будівельне підприємство, здійснюючи свою діяльність в сучасній Україні.

Узагальнення думок експертів, дослідження проблем, з якими стикаються консультанти в інших сферах та виробничих галузях дозволило сформулювати п'ятдесят три проблеми, характерні саме для дорожньо-

будівельних підприємств. Формування бази даних оцінок експертів здійснювалось за допомогою опитувань, і в результаті дозволило виокремити 53 проблеми. Вони стали основою інструментарію для діагностування наявних проблем саме для дорожньо-будівельних підприємств.

Список проблем із проханням відмітити їх наявність на підприємстві пропонується надавати всім співробітникам, а не лише вищому менеджменту керівної ланки. Важливість (відчутність) респондентом цих проблем пропонується оцінити від 1 балу – не відчутно, до 10 балів – найнагальніша найвідчутніша проблема, як це наведено у таблиці В.1 додаткуВ.

Такі анкети спеціально містять просто перелік проблем, без структури їх за рівнями управління чи функціональними областями. Опитування у такій формі покликане полегшити діагностику проблем своєю уніфікованістю. Адже якщо просто надати відкриті питання на зразок «Які проблеми Ви вважаєте важливими?», то частка респондентів губиться, не може чітко сформулювати тощо. Тому наданий нами перелік, звісно, не є вичерпним і всеохоплюючим, але опитування проводилось для 23 дорожньо-будівельних підприємств і показало, що досить малий відсоток формулювань викликав незрозуміння та супротив.

Для аналізу і виокремлення проблемних областей підприємством перед залученням зовнішніх консультантів (на передпроектній стадії) нами було розроблено практичний інструментарій. Це має надавати аргументи керівництву щодо розуміння власне ними, що персонал вважає проблемою на підприємстві. І саме тому, анкети для персоналу не містять жодної структури, яка потім з'являється під час аналізу. Проблеми надаються суцільним переліком, щоб не деформувати думки респондентів тим, як дослідники рознесли проблеми по рівням. І щоб респонденти, наприклад, операційного рівня, не відкинули одразу проблеми стратегічного як ті, що їх не стосуються. Така проста ідентифікація дозволяє чіткіше сформулювати менеджменту підприємства потребу у залученні зовнішніх консультантів і, таким чином, зробити перший крок у свідомій консалтинговій взаємодії.

З іншого боку, для аналізу нами була проведена робота методом сіток GRAI по структуруванню всіх виокремлених проблем та для розрахунку показника проблем для трикомпонентної системи оцінювання ефективності консалтингових проектів, яка розглядається у розділі 3.

Загалом метод GRAI використовують для дизайну чи реінжинірингу виробничих систем, визначає основні поняття та їх взаємозв'язки. Також він дозволяє виокремлювати центри прийняття рішень, що є актуальним для впровадження консалтингових проектів із високою ефективністю. Загалом спочатку вибудовуються еталонні моделі – концептуальні структури будь-якої виробничої структури (рис. 2.4).

Другим кроком є побудова конкретної моделі досліджуваного підприємства на основі графічних сіток з трьома осями: ієрархія; функціональні складові; проблеми.



Рисунок 2.4 - Схема управління системою за методом GRAI

Джерело: [205]

Так, якщо говорити про вісь 1 - «Ієрархія», то на ній традиційно виокремлюємо три рівні прийняття рішень:

- Стратегічні: рішення, що визначають глобальні цілі системи (стратегія компанії),

- Тактичні: рішення, що визначають засоби досягнення цілі, визначені на верхньому рівні,
- Оперативні: рішення, що дозволяють діяти до реалізації засобів, визначених на верхньому рівні.

Слід зауважити, що і для сегментів керуючої, і для сегментів керованої систем зберігається ця ієрархія трьох рівнів прийняття рішень, що є важливим при побудові сіток GRAI та класифікації нами проблем підприємства. Розглянемо це конструювання системи проблем детальніше.

Функціональна декомпозиція описана нами раніше містить сім складових для осі 2 - «Функціональні складові». Ці дві системи мають свою вагу у діяльності компанії, яка вже розподіляється по їх складовим, як наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Результати аналізу проблемності функціональних складових діяльності дорожньо-будівельних підприємств

Функціональні складові системи підприємства дорожнього будівництва	Вага складової в проблематиці діяльності підприємства <i>v</i>
Сегменти керуючої системи	0,45
1. Організаційна складова	0,2
2. Фінансова складова	0,16
3. Правова складова	0,09
Сегменти керованої системи	0,55
4. Виробнича складова	0,22
5. Кадрова складова	0,14
6. Інноваційна складова	0,07
7.Складова постачання та збуту	0,12

Джерело: складено автором

Для нашого дослідження було сформовано вибірку з 23 дорожньо-будівельних підприємств (наведених у додатку Б), які представляли працівники усіх рівнів. Оцінювання проблем працівники проводили, керуючись власним досвідом та стажем роботи на підприємствах цієї галузі. Експертне оцінювання здійснювалось через виставляння опитаними працівниками балів в діапазоні від 1 до 10, що відображало суб'єктивну думку щодо вагомості кожної проблеми у загальній відчутній проблематиці

діяльності підприємства (таблиця 2.6). Якщо працівник вважав, що проблема є незначною чи взагалі неактуальною для їхнього підприємства, він встановлював значення «1», при максимальному впливі (відчутті) - «10». Допускалась однакова кількість балів, якщо опитані працівники вважали проблеми рівновагомими. Результати розрахованих на основі опитування ваг проблем функціональних складових підприємства наведено в таблиці 2.6.

Саме системна вісь 3 «Проблеми» містить всі 53 проблеми, які ми виокремили для дорожніх підприємств. Оцінки їх респондентами заповнюють простір цієї сітки. Так приклад сітки GRAI для організаційної складової сегменту керуючої системи наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Сітка GRAI для для організаційної складової сегменту керуючої системи

Проблеми функціональної складової підприємства дорожнього будівництва	Частота f	Оцінки респондентів		
		3	4	5
<i>l</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Організаційна складова	0,2	1	...	j
СТРАТЕГІЧНИЙ				
Відсутня стратегія розвитку дорожньо-будівельного підприємства	0,02			
Відсутність прозорих правил «гри» на підприємстві	0,02			
Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	0,03			
Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища	0,01			
Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»	0,02			
ТАКТИЧНИЙ				
Відсутність аналізу конкурентних переваг дорожньо-будівельного підприємства	0,02			
Бюрократичні затримки на різних бізнес-процесах	0,01			
Конфлікти між власниками	0,02			
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03			
Відсутність принципів та алгоритмів антикризового управління дорожньо-будівельним підприємством в умовах нестабільної економіки	0,01			
Нестача кваліфікованого персоналу	0,07			
ОПЕРАЦІЙНИЙ				
Завантаженість керівництва поточними проблемами (відсутність часу на розробку стратегічних планів дорожньо-будівельного підприємства)	0,01			

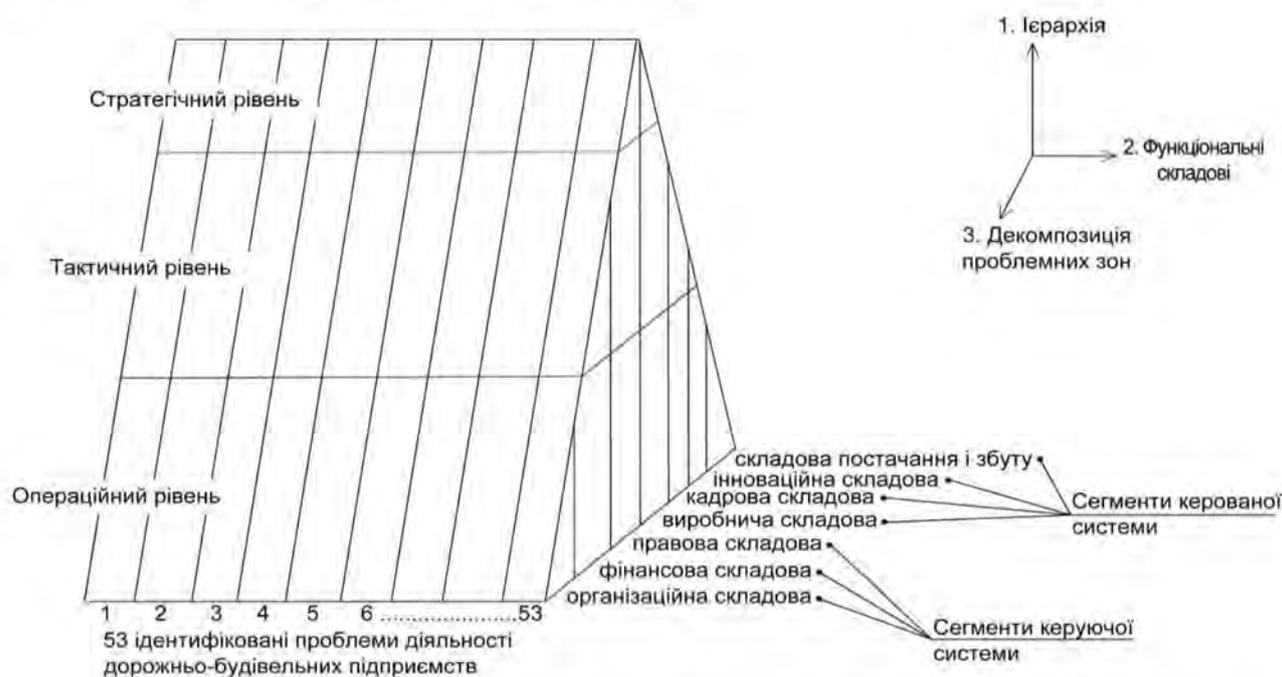
Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Постійний детальний контроль операційних процесів керівництвом дорожньо-будівельного підприємства	0,01			
Низька якість бізнес-процесів	0,02			
Невідповідність оперативних завдань посадовим інструкціям	0,01			
Підвищена динамічність всіх бізнес-процесів	0,01			
Неповна забезпеченість персоналом на всіх бізнес-процесах	0,03			

Джерело: сформовано автором

Проблеми для семи виокремлених нами функціональних складових описані в сітках GRAI в додатку Г.

Самі ж проблеми розподіляються за рівнем ієрархії та за функціональними складовими підприємства. Коефіцієнт частоти проблем враховує, скільки разів у різних функціональних складових знаходить відображення проблема. Кількість стовпців (n) залежить від того, скільки було опитано членів колективу дорожньо-будівельного підприємства. Загалом сітку GRAI для оцінювання проблем діяльності підприємства можна представити у такому вигляді (рисунк 2.5).



Рисунк 2.5 - Структура проблем діяльності дорожньо-будівельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Така структура не пропонується у опитуванні респондентів, але розроблена спеціально для дорожньо-будівельних підприємств і дозволяє розрахувати показник проблем окремо для сегментів керуючої та для сегментів керованої систем кожного дорожньо-будівельного підприємства. В цих системах проблеми розбиті за трьома рівнями ієрархії: стратегічним, тактичним та операційним рівнем. Так, оцінка проблем для s -ої функціональної складової на l -ому ієрархічному рівні розраховується за формулою:

$$R_{lj}^{sproblem} = \sum_{i=1}^{psl} a_i f_i \quad (2.1)$$

де $R_{lj}^{sproblem}$ – оцінка проблем j -тим респондентом для s -ої функціональної складової на l -ому ієрархічному рівні ;

a_i – рівень відчуття i -ї проблеми респондентом;

f_i – частота i -ї проблеми;

p_{sl} – кількість проблем s -ої функціональної складової на l -ому ієрархічному рівні.

Оцінка проблем усіма респондентами для s -ої функціональної складової на l -ому ієрархічному рівні визначається за формулою:

$$R_l^{sproblem} = \sum_{j=1}^n R_{lj}^{sproblem} \quad (2.2)$$

де $R_l^{sproblem}$ - оцінка проблем всіма n респондентами для s -ої функціональної складової на l -ому ієрархічному рівні.

Інтегральна оцінка проблем підприємства для s -ої функціональної складової визначається так :

$$Pr^s = \sum_{l=1}^m R_l^{sproblem} v_s = \sum_{l=1}^m \sum_{j=1}^n R_{lj}^{sproblem} v_s \quad (2.3)$$

де v_s – вага s -ої функціональної складової в проблематиці діяльності підприємства;

m – три рівні ієрархії управління ($l = 3$).

Таким чином, в результаті проведених розрахунків отримуємо зведену таблицю оцінок респондентами проблем підприємства по трьох рівнях ієрархії та функціональним областям для керуючої системи.

Сегменти керованої системи для підприємств галузі дорожнього будівництва має більшу вагу v (0,55), ніж сегменти керуючої (0,45), як це розраховано за результатами аналізу 23 підприємств в таблиці 2.6. Це пояснюється виробничим характером діяльності, тривалістю операційних циклів та роллю дорожнього господарства в національній економіці. Також найбільшу вагу у керованій підсистемі має виробництво, адже саме ця складова є основою операційної діяльності. Така діагностика дозволяє розрахувати показник проблем підприємства, врахувавши функціональні області діяльності, рівень ієрархії при появі проблем та оцінку цих проблем не тільки керівництвом підприємства, але й персоналом всіх рівнів. Значення цього параметра для відображення ефективності консалтингу має знижуватись, адже чим менше відчутна проблема, тим менші оцінки від 1 до 10 ставлять опитані респонденти. І так значення параметру проблем наближається до 1.

Якщо показник $R^{s^{problem}} = 1$ – це найнижчий рівень проблем, коли всі респонденти не вважають запропоновані проблеми актуальними для підприємства і не потребують допомоги в їх вирішенні зовнішнім консультантом. Для моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг ми обираємо ті сегменти систем, для яких параметр $R^{s^{problem}}$ перевищує 1, але менше 10, що визначаємо як середній рівень проблем, який мотивує керівництво підприємства до використання зовнішнього консалтингу.

Якщо параметр проблем $R^{s^{problem}} \geq 10$ – це вказує на критичний рівень проблем на підприємстві, їх значущість і комплексність. Якщо всі респонденти підприємства присвоюють більшості проблем максимальне значення 10, то це вказує на зовнішні непереборні чинники, які впливають на всі сфери діяльності підприємства, що і відчувається персоналом на всіх рівнях як криза. Тобто такі проблеми повністю не можна вирішити за допомогою одного консалтингового проекту, так як запропоновані консультантом консалтингові послуги не можуть забезпечити досить значні

зміни у функціональних складових підприємства, це буде занадто дорого і строки впровадження консалтингових рекомендацій перевищуватимуть один рік, що значно ускладнюватиме реалізацію такого проекту в умовах діяльності дорожньо-будівельних підприємств.

2.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності консалтингових послуг

Ефективність управлінського консалтингу знаходиться в прямій залежності від ряду чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних, від самих консультантів, від особи, що ухвалює рішення на підприємстві, від послідовності дій консультантів (підготовка, виконання, контроль консультаційних дій).

Шлях до ефективного використання послуг зовнішніх консультантів, до глобального успіху проявляється не в моделях, які використовуються при аналізі, а в тому, які висновки зробило керівництво підприємства з рекомендацій консультанта, який не має права вимагати реалізації своїх пропозицій. На жаль, невдачі перетворень пов'язані саме з непослідовним ухваленням рішень керівництвом підприємства. Це думка консультантів, що ж до замовників, то для них ефективність роботи – це досягнення поставленої мети і задач. При цьому результат повинен відповідати очікуванням замовника. Для більшості важливі фінансові критерії: прибуток і економія засобів. Але, одна з проблем сучасного українського консалтингу в тому, що виключно фінансові показники не можуть бути критеріями оцінки, перш за все тому, що не існує методики розрахунку економічних результатів консалтингу [178].

На думку провідних фахівців, всі роботи по управлінському консультуванню повинні приносити економічний ефект, проте він може виявлятися не тільки в економічних, але і в соціальних, психологічних, екологічних і інших показниках [23]. Виходячи з того, що управлінське

консультування спрямоване на подолання несприятливих тенденцій, як інтегральний показник часто пропонується брати зниження собівартості продукції, що випускається, тобто єдиний методологічний підхід повинен полягати в наступному:

- результати управлінського консалтингу повинні прораховуватися;
- витрати клієнта повинні окупатися багаторазово;
- головна мета управлінського консалтингу - змінити несприятливу тенденцію на протилежну;
- ефект управлінського консалтингу полягає в різниці витрат.

Оцінка економічного ефекту від управлінського консультування здійснюється за допомогою відповідних методик і формул, тому будь-яка кількісна оцінка ефективності пов'язана з побудовою уявної, математичної і інших моделей клієнтської організації. Консультант по управлінню, працюючи з конкретними, специфічними об'єктами, має справу з величезною кількістю змодельованих систем, задачею оцінки ефективності яких в даному випадку не можна вважати економічно доцільною. В такій ситуації треба або знайти універсальну модель типової соціально-економічної системи і використати її як основу, корегуючи її різними поправочними коефіцієнтами, або адаптувати типову модель відповідно до специфіки клієнтської організації. Крім того, динаміка розвитку підприємств в ринковому середовищі неминуче приведе до необхідності корегування моделей, коефіцієнтів і всього математичного апарату. Тому практично більш реально працювати з образними моделями, використовуючи примітивний математичний апарат.

Соціально-економічні системи, з якими працює консультант, називають «невизначеними» із тієї причини, що в них присутній активний елемент - людина, дії якої часто непередбачувані. Для таких систем характерна наявність випадкових подій, управляти якими по алгоритму, що попередньо складається, неможливо. Оцінити ефективність такої системи можна лише з певною вірогідністю, отже, в її основі повинна лежати

експертна оцінка, що базується на досвіді, знаннях, кваліфікації, інтуїції фахівців в конкретній області знань.

Займаючи проміжне положення між наукою і виробництвом, управлінський консалтинг носить двоїстий характер, що визначається відмінністю в оцінках створюваного продукту. Наука не формалізується, і результати її діяльності можуть оцінюватися лише експертно. Виробництво, навпаки, жорстко детерміновано - результати визначені, продукт відомий, а такі економічні категорії, як прибуток, рентабельність і ін., достатньо точно відображають ефективність роботи підприємства. Консультування науково-технічних проектів в цьому випадку дозволяє оцінити ефект категоріями виробництва, тоді як консультування процесу освоєння управлінських нововведень більше відноситься до області наукового знання. Таким чином, враховуючи двоїстий характер управлінського консультування, передбачається використання як експертних, так і рахунково-економічних оцінок, залежно від об'єкту консультування. Саме цей принцип лежить в основі багатьох методів оцінки ефективності управлінського консультування. Розглянемо деякі з них.

Автори методу оцінки ефективності управлінського консультування є Юксыряв Р.К., Хабакук М.Я., Лейман А.Я [185] стверджують, що будь-яка фірма, перш за все, є відкритою системою. Тому при паралельному впливі чинників, не пов'язаних з консультуванням, важко визначити внесок консультування. Крім того, важко відділити внесок консультанта від внеску працівників клієнта. Для подолання цих труднощів досі відомий лише один шлях - використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок.

В загальному вигляді економічний ефект управлінського консультування естонські автори пропонують визначати по формулі:

$$E_i = \Pi_i \cdot K_i \cdot K_e, \quad (2.4)$$

де E_i - економічний ефект управлінського консультування по i -му показнику; Π_i - зміни по i -му показнику: приріст, зменшення; K_i - частка

управлінського консультування в результатах робіт по і-му показнику; K_e - частка участі управлінських консультантів в отриманні економічного ефекту.

Коефіцієнти K_i і K_e управлінські консультанти і клієнтська бізнес-організація визначають після впровадження рекомендацій консультантів. При необхідності, якщо сторони не приходять до спільної думки у визначенні частки коефіцієнтів управлінського консультування і консультантів, можна запросити як експертів представників третіх організацій, що знають суть справи.

Одним з основних показників оцінки управлінського консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що даний показник синтезує зниження витрат виробництва, зростання обсягів реалізованої продукції, а також дозволяє оцінити зміну обсягу прибутку.

Розрахунок по цьому показнику можна проводити по формулі:

$$E_n = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \cdot A_2 \right) \cdot K_1 \cdot K_e, \quad (2.5)$$

де: E_n - економічний ефект за рахунок приросту прибутку; A_1, A_2 - обсяг реалізованої продукції відповідно до і після реалізації робіт в управлінні; C_1, C_2 - витрати на грошову одиницю реалізованої продукції відповідно до і після реалізації робіт в управлінні; Π_1 - прибуток від реалізованої продукції до впровадження робіт по раціоналізації управління; K_1 - частка управлінського консультування; K_e - частка участі управлінських консультантів, коефіцієнт.

У ряді випадків управлінське консультування особливий вплив чинить на роботу по зниженню умовно-змінних витрат. Цей результат можна оцінити окремо по формулі:

$$E = E_{y-3} \cdot K_1 \cdot K_e, \quad (2.6)$$

де: E - економічний ефект за рахунок зниження умовно-змінних витрат в собівартості; E_{y-3} - економія умовно-змінних витрат.

Економія умовно-змінних витрат визначається прямим розрахунком по формулі:

$$E_{y-3} = E_M + E_n + E_3 + E_6 + E_{непр} + E_{об} + E_{об}, \quad (2.7)$$

де: E_M - економія зниження матеріальних витрат; E_n - економія палива і енергії на технічні потреби; E_3 - економія по фонду заробітної плати виробничих робітників; E_6 - економія від зменшення втрат від браку; $E_{непр}$ - економія від зменшення непродуктивних витрат; $E_{об}$ - економія витрат на підготовку і освоєння виробництва; $E_{об}$ - економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Оцінку ефективності управлінського консультування можна визначити зіставляючи результати з витратами. Розрахунок проводиться по формулі:

$$E_y^3 = \frac{O_{mn}}{3_{ук}} \cdot K_1 \cdot K_e, \quad (2.8)$$

де: E_y^3 - ефективність витрат на управлінське консультування (коефіцієнт); O_{mn} - приріст обсягу товарної (валової) продукції; $3_{ук}$ - витрати на управлінське консультування.

За експертними оцінками можна визначити ряд показників, темпи зростання, яких могли б бути ще нижчим (очікуваний результат), якби служба управлінського консультування не працювала в бізнес-організації. Цю величину, наприклад, Юксвяров Р.К. називає деефективністю, яку можна визначити по формулі:

$$D_e = (B_1 - B_2) \cdot K_e, \quad (2.9)$$

де: D_e - дефективність по конкретному показнику; B_1, B_2 - очікуваний і фактичний результати по конкретному показнику.

Наступний метод оцінки називається «концепція ідеальної системи» - за основу проектування береться ідеальна система, тобто найкраща, функціонуюча в ідеальних умовах [4].

$$K = O_k \cdot P_k - B_n \cdot n, \quad (2.10)$$

де: K - коефіцієнт корисності рішення; O_k - очікувана користь; P_k - вірогідність користі; B_n - втрати при невдачі; n - вірогідність невдачі.

Консультаційна діяльність обов'язково повинна давати позитивні результати. Результативність консультаційної роботи можна представити у вигляді наступних чинників:

$$\text{Результати} = \text{якість рішень} + \text{прийнятність впровадження} \quad (2.11)$$

Інтегральним показником ефективності консультаційних послуг є поліпшення соціального самопочуття працівників, підвищення згуртованості організації, розвиток організаційної культури.

Ще один підхід до оцінки ефективності управлінського консультування заснований на точці зору, що витрати на консалтинг можуть розглядатися як інвестиції, які принесуть результат надалі.

Реалізація нової консалтингової послуги, як правило, вимагає значних витрат на розробку методики її виконання первинних комерційних і інших витрат. В зв'язку з цим ухвалення рішення про освоєння нової консалтингової послуги повинне бути економічно обґрунтовано.

Термін, протягом якого створена методика надання консалтингової послуги залишається актуальною, визначається зміною попиту на дану послугу з боку клієнтів, можливою появою нових, більш досконалих методів рішення проблеми управління і, як правило, складає декілька років. У зв'язку з цим витрати на реалізацію нової консалтингової послуги можна розглядати як інвестиційний проект, для аналізу якого можливо застосування традиційних показників економічної ефективності в ринковій економіці.

Як критерій економічної ефективності переважно використовувати показник чистої поточної вартості (NPV), що розраховується по формулі:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - K_0. \quad (2.12)$$

де: K_0 - первинні витрати на розробку і впровадження послуги консалтингу; r - необхідна норма прибутку; CF_t - чистий грошовий потік від надання послуги в періоді t ; T - загальний термін використання розробленої методики надання нової консалтингової послуги.

Чистий грошовий потік розраховується таким чином:

$$R_t = V_t^{real} - C_t, \quad (2.13)$$

де: V_t^{real} - виручка від реалізації за надання послуги в періоді t ; C_t - поточні витрати на надання послуги в періоді t .

Разом з NPV існує і інший показник - індекс прибутковості PI:

$$PI = \sum_{t=0}^T \left[\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right] / \left[\sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+r)^t} \right]. \quad (2.14)$$

Цей показник є відношенням дисконтованого результату до капітальних витрат, що дисконтуються, і схожий на показник рентабельності, але враховує чинник часу. Якщо $PI < 1$, то програма консультування в межах T не окупається, якщо $PI > 1$, то програма окупається в межах заданого горизонту планування.

Після реалізації конкретного проекту і визначення точки беззбитковості проекту, за наслідками реалізації, порівнюються показники витратної частини і отриманий економічний ефект.

Очевидно, що залучення консультантів має сенс тоді, коли інтегральний ефект від їх участі перевершує суму витрат на оплату їх послуг.

Відповідно, якщо позначити ΔI - забезпечена роботою консультантів економія інвестицій, потрібних для подолання опору (або економічний ефект від більш раннього запуску продукту на ринок), ΔP - кількісний вираз, економічний ефект від роботи консультантів по операційній інновації, направлений на отримання максимальної віддачі від продукту, то повинні дотримуватися наступні співвідношення:

$$\Delta I + \Delta P > PB, \quad (2.15)$$

де: PB - бюджет проекту, вартість послуг консультантів для клієнта.

Таким чином, інтегральний ефект від роботи консультантів за n проектами:

$$\sum_{i=1}^n (\Delta I + \Delta P_i) > \sum_{i=1}^n PB_i \quad (2.16)$$

Отже, аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності управлінського консалтингу показав, що немає єдиної думки відносно визначення цих

показників. Деякі науковці наполягають лише на кількісному вимірі. Інші говорять про неможливість лише кількісної оцінки, обов'язково потрібно враховувати якісну складову.

Традиційною практикою оцінки ефективності консалтингу є використання кількісних методів оцінки [13].

Частіше за все дослідники пропонують оцінювати ефективність двома взаємопов'язаними показниками: ефективністю та результативністю, адже кожен із них окремо не розкриває всіх граней поняття ефективності. Адже ефект може бути отриманий за рахунок приросту економічного результату діяльності (доходу, прибутку), так і завдяки зменшенню (економії) витрат та зниженню втрат від економічних ризиків.

Результативність проекту – це міра відповідності його очікуваних результатів поставленим меті; ступінь наближення до заявлених цілей; прямі позитивні дії на економічну, соціальну, демографічну, екологічну складові проекту.

Також ефективність найчастіше розглядають як співвідношення отриманого економічного результату (грошові од.) – як правило приросту прибутку, до понесених витрат (грошові од.) на проект:

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{\text{Економічна вигода}}{\text{Витрати}} \quad (2.17)$$

Ефективність визначають як відношення економічного результату (грошові од.) до заявлених цілей (грошові од.):

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{\text{Економічна вигода}}{\text{Запланована економічна вигода (цілі)}} \quad (2.18)$$

Ми вважаємо використання таких традиційних підходів до оцінювання ефективності консалтингу недостатнім, адже ці методи найчастіше пропонуються консалтинговим фірмам – надавачам консалтингових послуг. Але у процесі надання консалтингових послуг активною стороною є також підприємство-замовник: дорожньо-будівельне підприємство. Український ринок консалтингу характеризується тим, що керівники підприємства при впровадженні змін більшою мірою покладаються на власні сили або

використовують аналогові методи, застосовуючи існуючі підприємницькі практики та користуючись досвідом інших гравців на ринку. До 20 відсотків опитаних директорів українських підприємств ніколи не залучали зовнішніх консультантів та не вбачають у цьому необхідності, до 10% директорів допускають замовлення консалтингових послуг, Четверть опитаних директорів українських підприємств мають досвід отримання послуг з управлінського консалтингу [161].

З іншого боку специфіка галузі дорожнього будівництва полягає у тому, що значна кількість підприємств досі лишається у державній власності; незалежно від форми власності і розміру підприємств рівень їх технічного оснащення низький, основні засоби морально застарілі та зношені, низький рівень інноваційного потенціалу, виробничий цикл більше року при бюджетному фінансуванні програм на 1 рік, асиметрія інформації при тендерних процедурах дуже висока.

Проведений аналіз дорожньо-будівельних підприємств та працюючих із ними консультантів показав, що досить низький відсоток підприємств користуються послугами зовнішнього консалтингу, практично одиниці мають посади внутрішніх консультантів, наприклад ТОВ "Автомагістраль-Південь", ТОВ "ШБ "Альтком", ТОВ "ОНУР КОНСТРУКЦІОН ІНТЕРНЕСІОНЛ». В українських підприємствах цієї галузі така низька мотивація до використання зовнішнього консалтингу пояснюється не тим, що у них мало проблем, які потребують вирішення чи високими показниками економічної ефективності їх звичайної діяльності, а практично відсутністю прикладів успішного консалтингу у цій сфері і тим, що у менеджменту цих компаній є нерозуміння сутності консалтингу, його впливу на зростання кількісних і якісних результатів діяльності підприємства, активної ролі їх у процесі консалтингової взаємодії. Така низька мотивація пов'язана також із тим, що керівництву компанії важко оцінити потребу у консалтингу, адже навіть якщо менеджер відчуває низку проблем і має незадовільні результати

діяльності, то його керівництво рідко вважає, що для виправлення цієї ситуації потрібен зовнішній консалтинг.

При оцінюванні ефективності консалтингових послуг вважаємо необхідним запропонувати показник доцільності консалтингу для підприємства і оцінювати ефективність консалтингових послуг системою із трьох рівно вагомих показників: доцільності, результативності та економічності.

Загалом поняття «доцільний» означає «відповідний поставленій меті, практично корисний, розумний». [150]. З цього «доцільність» (*від* лат. *finalis* - завершальний, цільовий) – це відповідність явища, процесу певній цілі. Розрізняють доцільність природну і доцільність людського світу; як свідому цілепокладальну діяльність людини; особливий методологічний принцип. Отже, доцільність розглядається як особлива іманентна характеристика певного об'єкта й одночасно - суб'єкт-об'єктне відношення. [166].

Визначення доцільності проводиться для удосконалення технічних систем будь-якої складності і є необхідним етапом проектування [8]. Так само для екологічних програм визначення доцільності проводиться на допроектному етапі шляхом порівняння параметрів розвитку екосистеми без втручання та після реалізації проекту екологічних заходів [76].

Проблема визначення доцільності інвестування базується на оцінці співвідношення доходу і ризику від реалізації інвестицій. В методиках оцінки вибору інвестиційних проектів доцільність визначають за аналізом традиційних NPV, PI, IRR і терміну окупності [120].

Для прийняття рішень про інвестування менеджер повинен приблизно підрахувати обсяг та розподіл у часі грошових потоків, оцінити ризик інвестицій та розглянути очікуваний вплив проекту на прибутки підприємства. Можливі методи визначення доцільності інвестування включають як недисконтні, так і дисконтні підходи до вирішення. Недисконтні моделі (розрахунок рентабельності та строку окупності інвестицій) не враховують зміну вартості грошей у часі, тоді як дисконтні

моделі (визначення теперішньої вартості проекту, внутрішньої ставки рентабельності) докладно її розглядають.

В економічних системах доцільність вважається загальною категорією, що передбачає вибір із кількох запропонованих варіантів інвестування [30].

Серед численних методів і прийомів аналізу доцільності вкладень у ті чи інші об'єкти фінансових інвестицій виокремлюють дві основні групи методів. Перша призначена для оцінки інвестицій в активи з фіксованою ставкою доходності та визначеним строком їх утримання. До таких об'єктів інвестування належать вкладення в облігації з фіксованим процентом, привілейовані акції, депозитні сертифікати, векселі тощо. Друга група методів призначена для оцінки фінансових вкладень з чітко невизначеною нормою прибутковості та строками інвестування, якими є насамперед інвестиції в акції, інші види корпоративних прав.

Але для соціальних проектів категорія доцільності набуває іншого значення. Адже ці проекти характеризуються не лише економічними ефектами, але й соціальними, реалізуються у складних відкритих системах із великою кількістю зацікавлених сторін, мають відкладені у часі і не прямо корельовані із вжитими заходами ефекти, вищі ризики. І для цих соціальних проектів, як потім і для обґрунтування ефективності соціальної відповідальності бізнесу, відповідність результатів проекту (корисного ефекту) стратегічній меті, завданням, потребам зацікавлених осіб та ресурсним можливостям здійснення заходів обумовлює доцільність його реалізації. Доцільність соціального проекту є основним критерієм його відбору донором (інвестором) для фінансування [10]. Так Т.М. Безверхнюк прирівнює доцільність соціальних проектів до цінності, значимості, корисності і ефективності. Як бачимо, ефективність проекту вважається складовою його доцільності. Вона, виходячи з вищезазначеного, сучасного наукового доробку та досвіду розроблення соціальних проектів, доцільність соціального проекту пропонує обґрунтовувати за двома напрямками:

- 1) відповідність соціального проекту цілям і потребам всіх заінтересованих сторін – доведення доцільності соціальних змін;
- 2) ефективність соціального проекту – доведення доцільності інвестування [10].

Як бачимо, доцільність визначається як відповідність цілям заінтересованих сторін перед тим, як буде визначено ефекти проекту, є інтегральним показником. По суті – це доведення того, що обраний у проекті спосіб вирішення ідентифікованої проблеми може бути підтверджений конкретними результатами (низкою ефектів: економічним, соціальним, екологічним, науково-технічним і т.д.). Отже, доцільність соціальних проектів визначається як ступінь вирішення цим проектом існуючих проблем.

Крім соціальних проектів, завдання по вирішенню проблем є ключовим для ряду видів діяльності по наданню специфічних послуг. Так, наприклад, при визначенні доцільності аутсорсингу дослідники пропонують ключовим параметром прийняття управлінського рішення саме доцільність. Для кількісної оцінки доцільності виконання окремої функції (функцій) своїми силами (інсорсинг) або передачі її (їх) на аутсорсинг А.Х. Курбанов пропонує ввести показник «індекс доцільності аутсорсингу/інсорсингу» [82].

Зовнішній консалтинг покликаний допомагати клієнту у вирішенні його проблем. І практики ринку консалтингу в Україні визначають визначення доцільності реалізації консалтингового проекту складовою експертизи проекту на заключному етапі розроблення проекту [168]. Доцільність проекту пропонується визначати на основі економічного результату проекту. Але в умовах українського ринку консалтингу, як ми зазначали вище, коли рівень довіри до зовнішніх консультантів, так і розуміння менеджментом компаній потреби у їх послугах, досить низький, пропонуємо визначати доцільність не як узагальнюючий показник ефекту консалтингового проекту, а як перший крок до розуміння менеджментом проблем підприємства і обґрунтування залучення зовнішніх консультантів до

їх вирішення. Це дозволяє отримати підприємству більш активну роль у процесі консалтингової взаємодії, що, в свою чергу, допоможе чіткіше сформулювати запит менеджменту до консультанта та швидше подолати опір змінам в організації при впровадженні консалтингового проекту.

У довіднику фінансових послуг України [168] автори визначають перший крок для замовлення консалтингових послуг саме як визначення потреби у змінах. Але керівництво підприємства не завжди розуміє, де саме у нього проблемні функціональні сфери діяльності, персонал на різних рівнях ієрархії вбачає різні проблеми діяльності, що ускладнює задачі менеджменту по формуванню загального бачення того, в яких функціональних сферах є проблеми, які між ними взаємозв'язки та чи потрібна допомога консультантів і яка саме. Так як консалтинг з одного боку покликаний вирішувати проблеми шляхом рекомендацій по впровадженню змін у діяльність організації, з іншого боку – має досягати поставленої мети, то пропонуємо визначати показник доцільності консалтингу як відношення мети проекту, якої хоче досягти організація після його впровадження, до проблем, які має ідентифікує підприємство у своїй діяльності.

$$E_x = \frac{G}{Pr} \quad (2.19)$$

де E_x – показник доцільності послуг зовнішнього консалтингу;

G – параметр мети, інтегральний показник, який відображає цілі, що ставить перед консалтингом керівництво дорожньо-будівельного підприємства, це бажані параметри діяльності підприємства;

Pr – параметр проблем.

Деякі дослідники виокремлюють економічну привабливість як встановлення цілей консалтингового проекту, що є, насправді, досить уніфікованими для підприємств однієї галузі та життєвого циклу. Крім того, пропонуємо виділяти не просто цілі, але й критерії успіху, виражені через темпи росту цільових показників діяльності підприємства.

Якщо говорити про сучасні підходи до визначення результативності управління, то науковці пропонують чітко розмежовувати поняття результату та ефективності, як наведено у додатку Д.

Загалом результативність визначають як міру точності управління, яка характеризується рівнем досягненням очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання [117].

Ми пропонуємо оцінювати результативність як міру досягнення консультантами та підприємством в процесі консалтингової взаємодії встановленої мети комплексу консалтингових послуг, порівнюючи фактично досягнуті результати із запланованими.

$$E_f = \frac{R_z}{G} \quad (2.20)$$

де E_f – показник результативності зовнішнього консалтингу;

R_z – параметр результатів від послуг зовнішнього консалтингу.

Нами було розглянуто вище, що одним із традиційних показників оцінки ефективності консалтингових проектів є визначення співвідношення отриманого економічного результату до понесених витрат у пайовому або відсотковому вимірі [20]:

$$\text{ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ} = \frac{\text{Економічна вигода}}{\text{Витрати}} \quad (2.21)$$

Цей показник у різних джерелах називають економічною ефективністю, економічністю, для його розрахунку показники економічної вигоди (як правило, прибутку) і витрат виражають у грошових одиницях, отримуючи безрозмірний параметр, що характеризує ефективність наступним чином:

якщо ефективність = 1, то проект не приносить економічного ефекту, хоча при цьому можуть мати місце інші види ефекту;

якщо ефективність < 1, то проект є економічно не вигідним;

якщо ефективність > 1, то проект є ефективним і, чим більше цей показник, тим більше економічна ефективність консалтингових послуг.

Але ми у моделі оцінки ефективності за доцільністю, результативністю та економічністю пропонуємо розраховувати економічність саме за таким принципом порівняння результатів консалтингових послуг для підприємства з витратами підприємства на них.

Під економічністю проекту розуміється «ціна» реалізації, міра відповідності витрат результатам. Тобто витрати підприємства на виявлення проблем, оплату зовнішнього консультування та впровадження (повного чи ні) запропонованих консультантами змін, мають не перевищувати отримані внаслідок такого проекту вигоди.

$$E_c = \frac{Rz}{C} \quad (2.22)$$

де E_c – показник економічності зовнішнього консалтингу;

C – параметр витрат на послуги зовнішнього консалтингу.

Ми пропонуємо оцінювати ефективність консалтингових послуг за методологічним базисом диференціації цих трьох показників, який буде проводитись шляхом визначення чотирьох параметрів: проблем діяльності, мети консалтингу, результатів консалтингових послуг і витрат на консалтинговий проект.

Загальний алгоритм оцінювання ефективності консалтингових послуг для підприємства-замовника наведено на рисунку 2.6.

До основних методологічних вимог оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельного підприємства-замовника ми відносимо:

1) цілісність охоплення процедури формування і визначення ефективності консалтингової послуги не з точки зору консалтингової фірми, а саме для підприємства, що є ініціатором консалтингової взаємодії через аналіз та оцінку проблем у своїй діяльності;

2) обчислення параметрів для визначення показників ефективності консалтингових послуг проводитиметься з використанням експертних методів для розрахунку параметра проблем діяльності підприємства, методу

ECOGRAI для показників мети та результату консалтингових послуг (на основі даних фінансового аналізу) та модифікованої методики risk-score для показника рівня витрат по консалтинговим послугам;

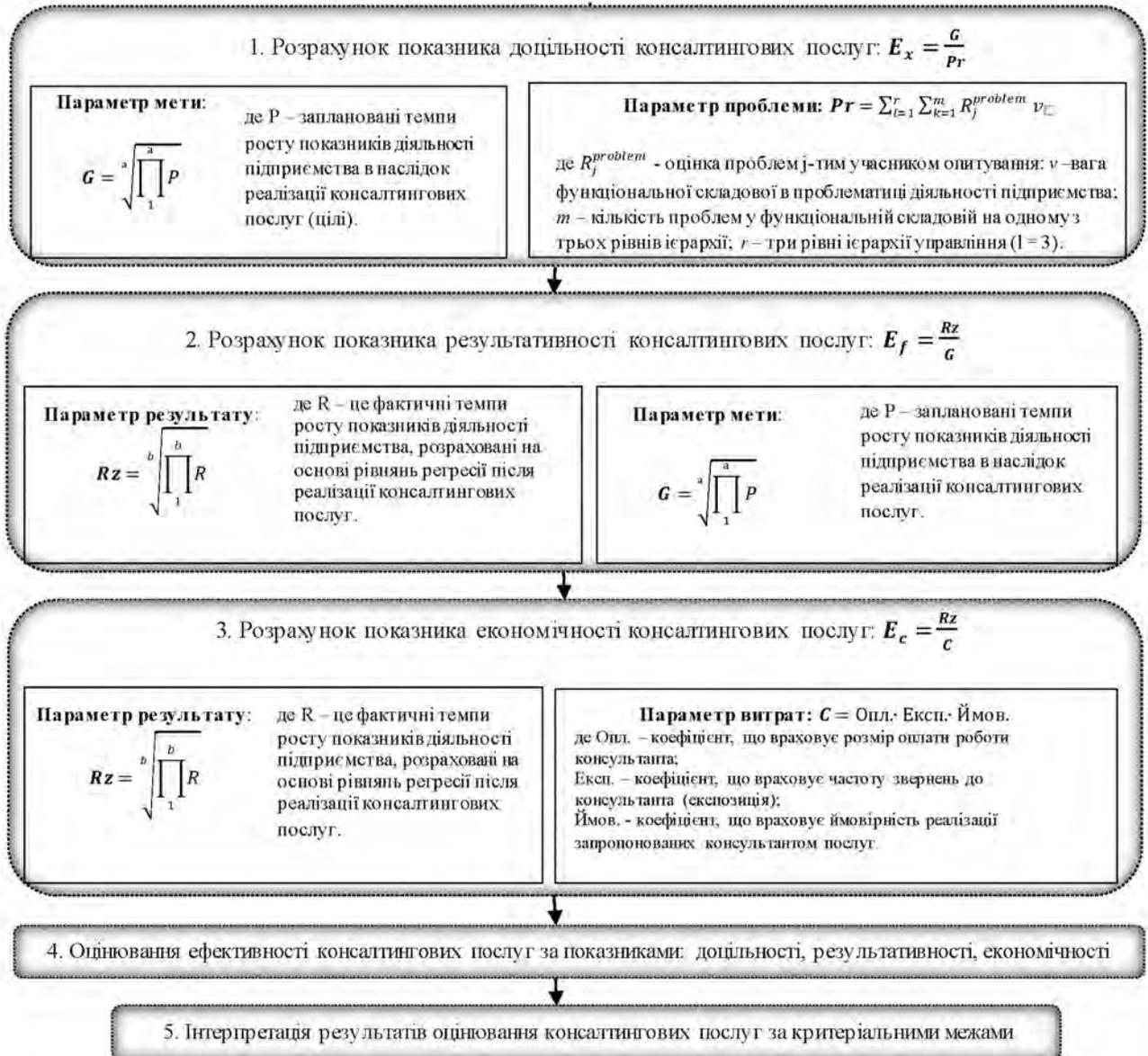


Рисунок 2.6 – Оцінка ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств

Джерело: сформовано автором

3) оцінювання ефективності консалтингових послуг відбуватиметься за трьома показниками доцільності, економічності та результативності проекту відповідно до відповідних критеріїв;

4) інтерпретація результатів оцінювання консалтингових послуг у вигляді матриці.

Виходячи з проведеного нами вище аналізу показників оцінювання ефективності, запропоновані показники економічності та результативності за своєю суттю є традиційними, але мають свою специфіку як параметри для нашої трикомпонентної моделі оцінки ефективності консалтингових послуг дорожньо-будівельних підприємств як учасників консалтингової взаємодії, яка буде розглянута у третьому розділі.

Висновки до розділу 2

1. На діяльність дорожньо-будівельних підприємств впливають суперечливі чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними з яких є: суперечності між прагненнями керівників управляти розвитком підприємства на засадах завчасного передбачення та невизначеністю зовнішніх та внутрішніх умов господарювання; суперечності між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників, між прагненнями сталого розвитку підприємства як системи і його мінливістю, між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакцій підприємства на такі зміни .

2. Виконаний аналіз проблем дорожньо-будівельних підприємств, серед яких найбільш актуальними визначаються: проблеми забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, неузгодженість дій стейкхолдерів в тендерних процедурах, пошук ефективних методів конкурентної боротьби, навчання та перенавчання персоналу управлінської ланки, упровадження інновацій, забезпечення програм розвитку фінансовими ресурсами, дозволив виокремити та синтезувати перелік проблем, що потребують консалтингових послуг для їх вирішення.

3. З врахуванням специфіки дорожнього будівництва виокремлено саме ті сегменти керуючої та керованої систем, які в найбільшій мірі потребують залучення консалтингових послуг для підвищення ефективності

функціонування дорожньо-будівельних підприємств. Для дослідження виділені такі сегменти керуючої системи – організаційна, фінансова та правова складова; сегменти керованої системи – виробнича, кадрова, інноваційна складова та складова постачання та збуту.

Так, на основі такого розподілу запропоновано визначати інтегральний параметр рівня проблем дорожньо-будівельного підприємства, який базується на декомпозиції проблем керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління конкретним підприємством із врахуванням специфіки галузі та є основою для формування актуального для підприємства проекту зовнішнього консалтингу.

4. Проведене дослідження існуючих підходів до оцінювання ефективності консалтингових послуг показало, що частіше за все дослідники пропонують оцінювати ефективність двома взаємопов'язаними показниками: ефективністю та результативністю, але кожен із них окремо не розкриває всіх граней поняття ефективності. Тому запропоновано оцінювати ефективність за допомогою трьох рівновагомих показників: доцільності, результативності та економічності.

Результати другого розділу були висвітлені автором у наступних працях [68, 85 -89, 97, 98, 104, 105, 107, 196, 197].

РОЗДІЛ 3.

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДОРОЖНЬО- БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Трикомпонентна модель оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств

В процесі дослідження взаємодії дорожньо-будівельних підприємств і консалтингових компаній ми довели, що підприємство-замовник потребує обґрунтованої мотивації для залучення консультантів: інструментарію для ідентифікації та аналізу проблем у власній діяльності. Після прийняття рішення про залучення зовнішніх консультантів замовник має широкий спектр можливостей співпраці із ними, але в сучасних умовах він має бути більш активним суб'єктом консалтингової взаємодії. І тому, по суті інвестуючи у їх послуги та очікуючи непрямі, часто відкладенні у часі ефекти у діяльності, підприємство-замовник оцінює ефективність таких консалтингових проектів зі своєї сторони. Адже консалтингова фірма, розробляючи консалтингові продукти та надаючи комплексні консалтингові послуги, оцінює їх ефективність для себе. А у процесі комерціалізації таких продуктів для конкретних підприємств ефективність консалтингу має бути оцінена інакше.

Для цього нами було запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингових послуг, що, на відміну від існуючих, передбачає оцінку ефективності за критеріальними інтервалами трикомпонентної моделі: доцільністю, результативністю та економічністю.

Така трикомпонентна модель оцінювання ефективності консалтингових послуг для підприємства-замовника є універсальною. Три показника:

доцільності, результативності і економічності можуть використовуватись в системі для будь-яких консалтингових послуг та консалтингового проекту. Але при визначенні цих показників використовуються вхідні параметри, що враховують специфіку виключно дорожньо-будівельних підприємств України. Ця специфіка відображена у параметрі проблем, описаному в пункті 2.3, для інших галузей цей параметр вимагає повністю змінених переліків проблем, їх ієрархічної структури та розподілу на функціональні області із розрахованою їх вагою. Параметри мети і результату ми також пропонуємо розраховувати за допомогою темпів росту показників діяльності підприємства, що може бути змінено для замовників з інших галузей (абсолютні показники, темпи приросту тощо). Такий методичний підхід по вираженню цілей консалтингу через темпи росту використовується у практиці та пропонується в роботах Євтушенко Н.О, Бортнікової М.Г. та інших. Четвертий параметр витрат при універсальності методичного підходу risk score враховує специфіку галузі в частині варіантів значень експозиції.

Таке трикомпонентне оцінювання ефективності консалтингових послуг та консалтингового проекту (як результату консалтингових послуг) дає підприємству можливість не лише прорахувати результати та економічну окупність, але й включає до оцінювання ефективності першим саме параметр доцільності як співвідношення мети консалтингового проекту оцінених проблем, з якими стикається дорожньо-будівельне підприємство. Це дозволяє оцінити не лише результат і ефект зовнішнього консалтингу, але й виявляє справжність потреби підприємства у ньому.

Консалтинговий проект – це форма реалізації для клієнта комбінованих консалтингових послуг, яка дозволяє клієнту поліпшити показники його діяльності або вирішити проблеми. Консалтинговий проект є інвестицією з точки зору замовника, тому, вважаємо, що дорожньо-будівельне підприємство, як замовник консалтингових послуг, потребує інструментарію оцінки його ефективності.

Умови функціонування ринку консалтингових послуг дозволяють підприємству не замовляти один потужний (дорогий) проект з метою вирішення всіх діагностованих проблем, а дають можливість поступової реалізації низки менших за масштабами консалтингових проектів, кожен наступний вже буде оцінюватись з меншим параметром $R^{s^{problem}}$ (адже попередньо виконаний проект має знижувати цей параметр через зниження оцінок рівня проблем персоналом при опитуванні з 10 до 1), і хоча результати можуть бути не такими значними, загальна оцінена ефективність таких проектів може бути вищою через нижчі витрати (в показнику економічності) та при адекватних очікуваннях замовника від проекту (що впливатиме на параметр мети) співвідношення мети і результату визначатиме достатній рівень ефективності проектів.

Проведене дослідження обґрунтовує теоретичний базис науково-методичного підходу до оцінювання ефективності консалтингових послуг відповідно до побудованого алгоритму, та дозволяє провести практичне виконання цього підходу для будь-якого підприємства дорожньо-будівельної галузі.

Три показники, за якими запропоновано визначати ефективність: доцільність, економічність та результативність, - є універсальними, але розрахунок параметрів для визначення цих показників враховує специфіку дорожнього будівництва в частині показника проблем, розрахованого на основі декомпозиції саме проблем підприємств дорожньо-будівельної галузі України; інтегральних показників мети і результату, виражених через темпи росту; показника витрат, який в складових експозиції та частоти враховує варіанти консалтингової взаємодії саме цих підприємств.

Зона критичного рівня ефективності консалтингових послуг по осям визначається значеннями трьох показників, де два з трьох не перевищують 1 (результативність і економічність), а показник доцільності не перевищує 0,6. Характеризується тим, що значення проблем дуже велике (ближче до 10), що при реальній оцінці наслідків навіть потужного консалтингового проекту в

параметрах A_1 (близько 1) не дозволить показнику доцільності перевищити значення 0,6. Навіть якщо бажані показники цілей підприємством визначені на більш високому рівні, критичний рівень ефективності свідчить про те, що заплановані результати не будуть досягнуті, адже фактичні показники коефіцієнтів (x), які дозволять розрахувати реальні значення A_1' , не високі,

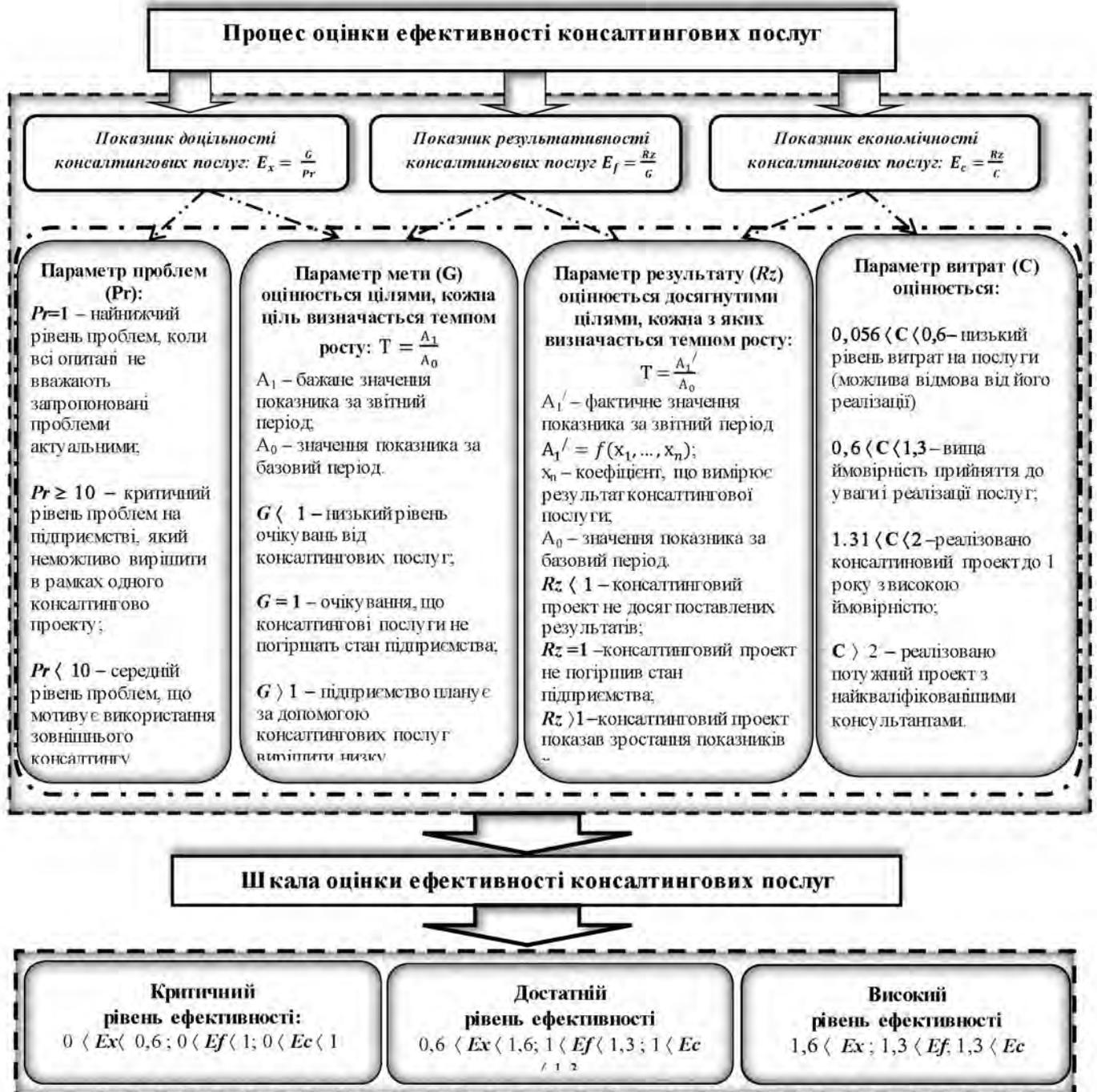


Рисунок 3.1 – Трикомпонентна модель оцінки ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств
Джерело: сформовано автором

отже проект на відміну від побажань керівників підприємства, втілених у параметрі мети, не дав бажаного фактичного результату і результативність його також не перевищує 1. Причиною цього скоріше за все є низькі витрати на проект, адже вони зумовлюються дешевими послугами консультантів невисокої кваліфікації при одночасному ризику відмови керівництва впроваджувати проект. І хоча низькі витрати збільшують показник економічності, вони не можуть призвести до значного зростання результатів, отже економічність також не перевищуватиме 1. Ця ситуація вказує на низьку якість управлінських рішень щодо залучення зовнішнього консультування, що не характерно для практики підприємств, тобто на відсутність мотивів замовлення консалтингових послуг через їх низьку ефективність.

Зона достатнього рівня економічної ефективності проекту вказує на ряд ситуацій, коли підприємство може залучити ефективно зовнішніх консультантів для впровадження відносно недорогих консалтингових проектів для вирішення некритичних проблем. Також це вказує на різноманітність шляхів підвищення ефективності консалтингових проектів. В ситуаціях, коли підприємство не має (не відчуває) значних проблем, також керівництво може висловлювати прогностні побажання по високим темпам росту показників досягнення цілей консалтингових послуг за умови, що консалтинговий проект вирішуватиме саме діагностовані проблеми, параметр результату також буде високим і перевищуватиме параметр заявленої мети. В такій ситуації навіть високі показники витрат на проект можуть забезпечити достатню його ефективність.

Зона високого рівня економічної ефективності проекту. Слід зауважити, що для консалтингових проектів, іноді, необхідні досить динамічні дії, що дають результати протягом року, але і вони не є остаточними.

Визначення параметричних меж для трьох рівнів ефективності проводилось на основі обробки сорока варіантів параметрів моделювання

(додаток Н), які дозволили відтворити широкий спектр варіантів можливих значень чотирьох змінних (проблем, мети, результату та витрат) та їх комбінацій. Таким чином було розраховано сорок варіантів значень трьох показників ефективності і визначено рівняння, що задали межі об'ємних областей ефективності трьох рівнів: критичного, достатнього, високого. Графічна інтерпретація цих областей наведена на рисунку 3.2.

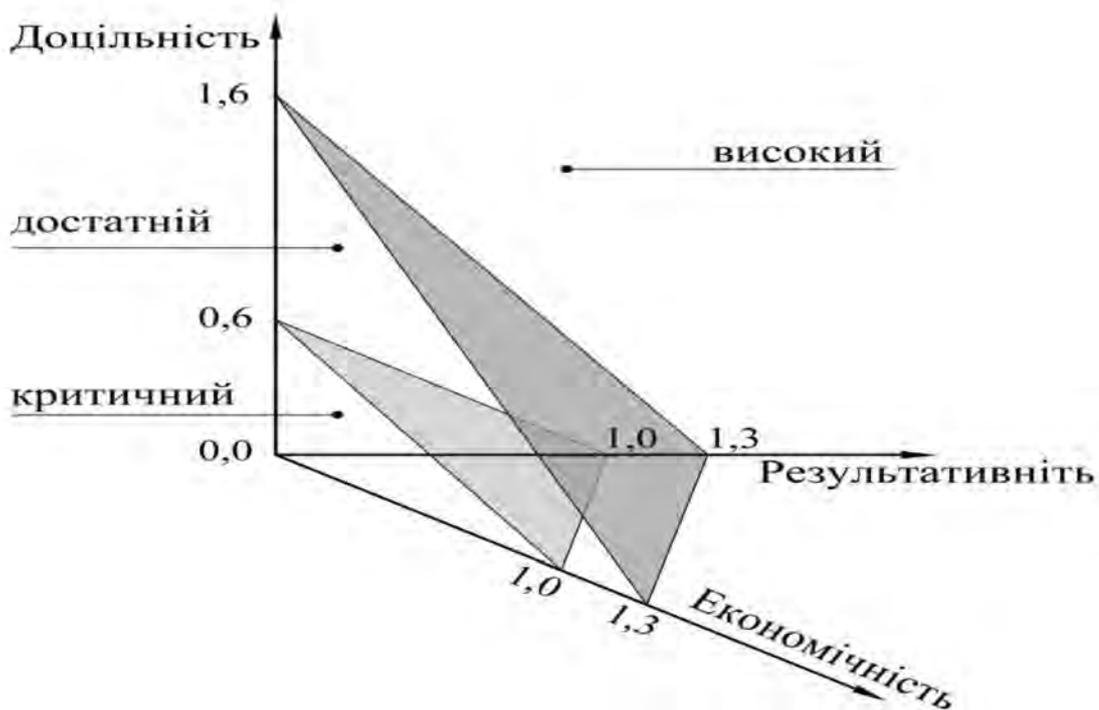


Рисунок 3.2 – Графічна інтерпретація трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг

Джерело: розроблено автором

Так як три показники ефективності є відносними і більшими за нуль, то область допустимих значень у системі із трьох координат обмежена значеннями доцільності, економічності і результативності $(0; \infty)$. Межею є нескінченність, тому що чисельники у формулах розрахунку показників є інтегральними показниками мети і результату, які виражені через корені з добутків темпів росту, отже мета залежить від встановлених замовником бажаних темпів росту показників його діяльності і обмежується його

здоровим глуздом. Але моделювання і з врахуванням фізичного змісту запропонованих параметрів дозволило встановити наступні критеріальні межі.

Критичний рівень ефективності відповідає області на рисунку 3.2., обмеженій по площинам трьома прямими, що задаються рівняннями:

$$\begin{cases} E_c + E_f = 1 \\ E_x = 0.6 \cdot (1 - E_c) \\ E_x = 0.6 \cdot (1 - E_f) \end{cases} \quad (3.1)$$

Цей трикутник є верхньою площиною, що обмежує консалтингові проекти із критичним рівнем ефективності. Достатній рівень ефективності мають консалтингові послуги, які потрапляють у зону над цим трикутником, обмежену зверху по площинам трьома прямими, що задаються рівняннями:

$$\begin{cases} E_c + E_f = 1.3 \\ E_x = 1.6 - 1.2 \cdot E_c \\ E_x = 1.6 - 1.2 \cdot E_f \end{cases} \quad (3.2)$$

Першим показником з трьох, за допомогою яких запропоновано оцінювати ефективність консалтингових послуг, є доцільність (E_x). Показник доцільності є таким, що до цього часу не використовувався як основа чи складова інтегральних показників оцінки ефективності в галузі консалтингу.

Тому, пропонуємо інтерпретацію трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг, використовуючи критеріальні межі та якісні характеристики показників, що наведені в таблицях 3.1 - 3.3.

Таблиця 3.1 - Якісна характеристика показника доцільності (E_x) трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингового проекту відповідно до встановлених критеріальних меж.

Критеріальні межі	Характеристика
$E_x > 1,6$	Високе значення показника доцільності вказує на низький рівень проблем, які ідентифікуються персоналом підприємства, високими очікуваннями від консалтингового проекту керівництва з іншої сторони. Останнє виражається у високих значеннях очікуваних темпів росту показників діяльності підприємства, які є бажаною метою від реалізації консалтингового проекту
$0,6 < E_x \leq 1,6$	Середнє значення показника доцільності вказує на те, що проект не вирішує проблеми підприємства повною мірою, але при рівні значення параметра проблем від 1 до 10, підприємство розраховує досягти за допомогою зовнішнього консалтингу вирішення лише основних проблем, не встановлюючи високих рівнів приросту показників фінансової діяльності підприємства.
$E_x < 0,6$	Низька доцільність консалтингового проекту для підприємства, яка пояснюється високим рівнем проблем, які не зможе вирішити один консалтинговий проект. Проблеми підлягають поступовому покроковому вирішенню не за один раз. Так доцільність зростатиме, тому що з кожним наступним кроком персонал відчуватиме менше проблем у діяльності, відмічаючи в анкетах проблеми з нижчим рівнем (з 10 знижуючи до 1) і відповідно параметр проблем у знаменнику зменшуватиметься. З іншого боку керівники підприємства не вважають, що консалтинговий проект зможе вирішити ідентифіковані проблеми, тому встановлює бажані дуже низькі темпи росту фінансових та управлінських показників діяльності для розрахунку параметра мети. Відповідно через низький запит керівництва параметр мети у чисельнику значно зменшує доцільність. Із збільшенням довіри та сприйнятливості керівництвом підприємства до зовнішнього консалтингу цей параметр зростатиме, як і доцільність проекту.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 - Якісна характеристика показника результативності (E_f) трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингової послуги відповідно до встановлених критеріальних меж.

Критеріальні межі	Характеристика
1	2
$E_f > 1,3$	Високе значення результативності обґрунтовується не просто перевищенням параметра досягнутих результатів над метою консалтингового проекту, але й кумулятивним ефектом всіх консалтингових послуг, сформованих у консалтинговий проект, який стимулює всі процеси у функціональних областях підприємства, що дозволяє значно збільшити основні показники діяльності. Крім того таке значення може бути при адекватному оцінюванні замовниками темпів росту показників, які вони встановлюють як мету консалтингової взаємодії.

Продовження таблиці 3.2

<i>1</i>	<i>2</i>
$1 < E_f \leq 1,3$	В цьому діапазоні знаходяться такі показники результативності, при яких підприємство досягає поставленої мети, але результати не мають кумулятивного ефекту.
$E_f \leq 1$	Низька результативність пояснюється недосягненням результату, коли результат нижчий за заявлену мету консалтингового проекту. Часто таке спостерігається при завищених значеннях параметра мети, коли замовники встановлюють високі бажані значення темпів росту показників, що не можливо забезпечити впровадженнями рекомендаціями консультанта. Параметр мети консалтингового проекту може мати низьке значення одночасно із низьким значенням результату, але все одно таке значення показника пояснюється тим, що заявлена мета не досягнута згідно фактичних значень отриманих коефіцієнтів.

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що трикомпонентна модель визначає рівень ефективності враховує три параметри, і тому визначимо третій з них – економічність.

Таблиця 3.3 - Якісна характеристика показника економічності (E_c) трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг відповідно до встановлених критеріальних меж.

Критеріальні межі	Характеристика
$E_c > 1,3$	Високе значення економічності вказує на те, що досягнуті результати значно перевищують витрати. Це пояснюється кумулятивним ефектом від реалізації проекту, а одночасно тим, що витрати не є максимальними. Так проект може бути розроблений не високої вартості, впроваджений власними силами підприємства з епізодичним залученням консультанта.
$1 < E_c \leq 1,3$	Значення показника економічності в цьому діапазоні вказує на те, що результати проекту перевищують витрати, тобто проект ефективний на достатньому для впровадженні рівні саме за тих умов прийняття рішення керівництвом щодо значень складових витрат: рівні оплати консультанту, частоти взаємодії з ним і рівня ймовірності впровадження проекту.
$E_c \leq 1$	Низька економічність вказує на те, що досягнути внаслідок реалізації консалтингового проекту результати не перевищують витрат на проект. Витрати зростають і через вартість роботи самого консультанта над проектом, і через прийняття проекту керівництвом і впровадження проекту з великою ймовірністю, часто із залученням консультанта.

Джерело: сформовано автором

Як бачимо із характеристики і даних додатку М, низький рівень показника доцільності обумовлений різними факторами, але аналіз його для дорожньо-будівельних підприємств України показав, що найчастіше - це завищені очікування від зовнішнього консалтингу, коли опитування персоналу і присвоєні ним значення проблемам із різних функціональних областей на різних ієрархічних рівнях засвідчують керівництву наявність низки проблем, які вони не відчують. Тоді виникає бажання при рівні параметра проблем до 10 звернутись до зовнішнього консультанта, отримавши за витрачені кошти максимальний результат. Тому при встановленні параметра мети керівництво підприємства-замовника встановлює дуже високі темпи росту визначених показників.

Апробація методичних підходів до оцінювання ефективності консалтингових послуг була проведена на дорожньо-будівельних підприємствах, а саме ТОВ «Трансстроймеханізація», ПрАТ "Броварське ШБУ № 50", ТДВ "Київське ШБУ №27" . Запропонована анкета та методика оцінки проблем може бути використана для будь-якого підприємства дорожнього будівництва в Україні.

З використанням результатів опитування персоналу ТОВ «Трансстроймеханізація» проведений розрахунок параметру проблем Pr^S для сегментів керуючої системи. Вихідні дані проведеного опитування персоналу ТОВ «Трансстроймеханізація» наведено у таблицях додатку Е.

Таким чином, в результаті проведених розрахунків отримуємо зведену таблицю оцінок респондентами проблем підприємства по трьом рівням ієрархії та и функціональним складовим для сегментів керуючої системи – таблиця 3.4 і сегментів керованої системи - таблиця 3.5.

З проведеного аналізу проблем підприємств дорожнього будівництва видно, що в виділених сегментах керуючої системи на стратегічному рівні найбільшою проблемою є правове забезпечення діяльності підприємства, а саме – юридичний супровід та відповідне оформлення тендерних процедур, адже в Україні тендерні процедури пошуку виконавців ускладнені значними

Таблиця 3.4 – Зведені оцінки респондентів проблем підприємства по трьом рівням ієрархії та и функціональним складовим сегментів керуючої системи

Складова функціональної системи підприємства дорожнього будівництва	Вага функціональної складової в проблематиці діяльності підприємства ν	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
Сегменти керуючої системи	0,45	$R_j^{problem}$ ТОВ «Трансстроймеханізація»		
1. Організаційна складова	0,2	5,89	11,54	5,75
2. Фінансова складова	0,16	5,65	1,89	3,88
3. Правова складова	0,09	7,32	3,42	2,4
$Pr_{кр}^s = 7,65$				

Джерело: сформовано автором

інформаційними бар'єрами, відсутністю повноцінної комунікації та асиметрією інформації між замовниками їх стейкхолдерами. На тактичному рівні найбільше відчуваються проблеми у сфері організації управління, такі як конфлікти між власниками підприємства, бюрократичні затримки у бізнес-процесах, нестача кваліфікованого персоналу та алгоритмів роботи у мінливому ринковому середовищі. Це цілком логічно, адже опитування персоналу цього підприємства проводилось у 2020 році, коли ризики для підприємств значно вирости через невизначеність загалом у державній політиці, системі фінансування проектів та поведінку всіх учасників ринку. Для операційного рівня показники проблем керуючої системи значно нижчі, що також відображає нерозуміння персоналом причинно-наслідкових зв'язків та ієрархії проблем, а також того, як стратегічні недоліки в управлінні втілюються у проблеми на операційному рівні. З іншого боку безпосередні виконавці робіт на підприємстві не замислюються над стратегічними цілями компанії, не бачать наряду її розвитку і, відповідно, низько вмотивовані. Це також добре ілюструє високе значення у такої

проблеми, як відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом, - її відмічають практично всі опитані респонденти.

Таблиця 3.5 - Зведені оцінки респондентів проблем підприємства по трьом рівням ієрархії та функціональним складовим сегментів керованої системи.

Складова функціональної системи підприємства дорожнього будівництва	Вага складової в проблематиці діяльності підприємства, ν	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
Сегменти керованої системи	0,55	<i>R_{problem} ТОВ «Трансстроймеханізація»</i>		
4. Виробнича складова	0,22	11,92	7,96	3,67
5. Кадрова складова	0,14	9,69	11,98	13,97
6. Інноваційна складова	0,07	4,94	3,92	6,58
7. Складова постачання та збуту	0,12	3,97	2,74	2,01
$Pr_{KB}^s = 12,3$				

Джерело: сформовано автором

Вибрані сегменти керованої системи для підприємств галузі дорожнього будівництва має більшу вагу (0,55), ніж керуюча (0,45), як це розраховано за результатами аналізу 23 підприємств в таблиці 2.6 попереднього розділу. Це пояснюється виробничим характером діяльності, тривалістю операційних циклів та роллю дорожнього господарства в національній економіці. Також найбільшу вагу у керованій підсистемі має виробництво, адже саме ця складова є основою операційної діяльності. І це підтверджується опитуванням, проведеним на ТОВ «Трансстроймеханізація», так як показник проблем керованої системи значно вищий (12,3), за показник керуючої. Отже, така діагностика дозволяє розрахувати показник проблем підприємства, врахувавши функціональні області діяльності, рівень ієрархії при появі проблем та оцінку цих проблем не тільки керівництвом підприємства, але й персоналом всіх рівнів. Значення цього параметра для відображення ефективності консалтингу має знижуватись, адже чим менше

відчутна проблема, тим менші оцінки від 1 до 10 ставлять опитані респонденти. І так значення параметру проблем наближається до 1.

Якщо показник $Pr^s = 1$ – це найнижчий рівень проблем, коли всі опитані не вважають запропоновані проблеми актуальними для підприємства і не потребують допомоги в їх вирішенні зовнішнім консультантом. Для моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг ми обираємо ті системи, для яких Pr^s більший за 1 і $Pr^s < 10$, що визначаємо як середній рівень проблем, який мотивує керівництво підприємства до використання зовнішнього консалтингу.

Так, за нашими розрахунками для ТОВ «Трансстроймеханізація» параметр проблем для керуючої системи склав $Pr_{кр}^s = 7,65$.

Якщо параметр проблем $Pr^s \geq 10$ – це вказує на критичний рівень проблем на підприємстві, їх значущість і комплексність. Це не дозволяє вирішити їх за допомогою одного консалтингового проекту, тому що такий проект передбачатиме досить значні зміни у функціональних областях підприємства, буде занадто дорогим і строки впровадження консалтингових рекомендацій перевищуватимуть один рік, що значно ускладнюватиме реалізацію такого проекту в умовах діяльності дорожньо-будівельних підприємств.

Як ми казали вище, керована система має більше значення показника проблем діяльності, адже найбільшу вагу тут мають проблеми, пов'язані із виробництвом, що особливо відчувається на стратегічному рівні через жорстку конкуренцію на тендерах, сезонність роботи та відсутність капіталовкладень у модернізацію. Але низьке значення показника проблем у функціональній області наукових розробок гарно ілюструє нерозуміння працівниками взаємозв'язку низького рівня інноваційного розвитку і низької конкурентоспроможності виробництва.

На тактичному і особливо операційному рівні найвищі показники проблемності у сфері діяльності персоналу. Вона характеризується такими проблемами, як нестача кваліфікованого персоналу, відсутність чітких

алгоритмів роботи персоналу, висока плинність кадрів та конфлікти між персоналом і адміністрацією.

Тому керована система з показником проблем $Pr_{KB}^S = 12,3$ не може бути об'єктом для розробки ефективного консалтингового проекту, і підприємству нами рекомендовано зосередитись на проблемах керуючої системи, де залучення зовнішнього консультування буде більш доцільним.

Саме рівень проблем є першим кроком до прийняття рішення про залучення зовнішнього консалтингу і визначення показників ефективності. Наступним кроком є розрахунки параметрів мети і результату.

3.2. Визначення цілей та оцінка результативності консалтингових послуг для дорожньо-будівельного підприємства.

Відповідно до описаної вище трикомпонентної моделі для оцінювання ефективності консалтингових послуг необхідно визначити мету та результативність. І тут є величезний спектр можливих методів і показників оцінювання. Але виробничі системи мають свою специфіку, що не дозволяє бездумно обирати показники, за якими доцільно оцінювати зовнішній консалтинг у цій сфері.

Традиційно обирались для оцінки виробничі показники, що оптимізувались за мінімізацією втрат у жорстких математичних залежностях. З часом ефективність виробничих систем стали розглядати ширше з точки зору управління витратами методами аналітичного обліку. Але зміни умов діяльності підприємств у 21 столітті формують нові вимоги до оцінювання виробничих систем. Тому, як ми зазначали вище, виробнича складова керованої системи є основною для дорожньо-будівельних підприємств, проблеми, які виникають в ній для українських підприємств, є вагомими і потребують зовнішнього консалтингу на стратегічному рівні. Але оцінки ефективності консалтингових послуг вимагають послідовності в доборі

показників цілей консалтингу та його результатів. Найчастіше дослідники пропонують критерії результативності, економічної ефективності та економічної привабливості.

Параметри мети (G) пропонуємо розраховувати за формулою:

$$G = \sqrt[a]{\prod_{i=1}^a P} \quad (3.3)$$

де P – заплановані темпи росту показників діяльності дорожньо-будівельного підприємства внаслідок реалізації консалтингового проекту (цілі);

a – кількість показників цілей, які мають бути досягнуті в результаті консалтингових послуг і забезпечити досягнення мети.

Алгоритм розрахунку цих показників цілі наступний:

1. Побудова ієрархічної структури для різного рівня ієрархії (стратегічного, тактичного і операційного) проблем підприємства і відповідних ним цілей, яких хоче підприємство досягти, вирішивши ідентифіковані проблеми за допомогою сформованого в процесі дослідження консалтингового проекту.

2. Визначення абсолютних показників, що відображають досягнення задекларованих цілей.

3. Встановлення тих значень показників (темтів росту), які на думку менеджменту підприємства, мають бути досягнуті внаслідок реалізації консалтингового проекту і будуть свідчити про досягнення ним поставлених цілей.

4. Проведення розрахунку параметра мети консалтингового проекту.

Для вибору показників, які відобразатимуть досягнення встановлених цілей, нами сформовано таблиці для керованої та керуючої систем підприємства. Але досягнення цілей визначатиметься не абсолютним

значенням обраного показника, а темпом його росту за період реалізації консалтингового проекту.

Таблиця 3.6 - Показники вимірювання цілей для розрахунку параметру мети для оцінки ефективності консалтингових послуг сегментів керуючої системи дорожньо-будівельних підприємств

Показники досягнення цілей при реалізації консалтингового проекту, %	Формула	Складові	Організаційна складова	Фінансова складова	Правова складова
1	2	3	4	5	6
Темпи росту:	$T = \frac{A_1}{A_0}$	A_1 – значення показника за звітний період; A_0 – значення показника за базовий період			
- чистого доходу	$T_{\text{дохід}} = \frac{\text{Дохід}_1}{\text{Дохід}_0}$	Дохід – сума чистого доходу	***	***	*
- чистого прибутку	$T_{\text{прибуток}} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0}$	Π – сума чистого прибутку	**	***	*
- операційних витрат	$T_{\text{опер. витрати}} = \frac{B_1}{B_0}$	B – сума операційних витрат	*	*	
- рівня якості управлінських рішень	$T_{\text{якість}} = \frac{Y_1}{Y_0}$	$Y = \sum_{i=1} \frac{Y_i * w_i}{y_e}$, де Y – значення (фактичне і еталонне) i -го фактору якості управлінського рішення, w – ваговий коефіцієнт i -го фактору якості	***	**	**
- рівня формалізації бізнес-процесів	$T_{\text{формал}} = \frac{\Phi_1}{\Phi_0}$	Φ_1 - кількість формалізованих функцій в організаційній структурі управління; Φ_0 - загальна кількість функцій, які виконуються організаційною структурою управління	**		*
- частки ринку	$T_{\text{ринок}} = \frac{Ч_1}{Ч_0}$	$Ч$ – розмір частки ринку	***		
- рівня диверсифікації	$T_{\text{диверсиф}} = \frac{D_1}{D_0}$	D – інтегральний показник диверсифікації виробництва $D = 1 - \sum ПВ^2$ $ПВ^2$ - частка i -ї галузі в структурі продукції підприємства,	**	*	
- рівня нематеріальних активів	$T_{\text{НА}} = \frac{НА_1}{НА_0}$	$НА$ – сума нематеріальних активів підприємства	*		*

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
- капіталовіддачі	$T_{KB} = \frac{KB_1}{KB_0}$	$KB = \frac{\text{валова продукція}}{\text{основний капітал}}$	*	**	
- рентабельності активів	$T_{ROA} = \frac{ROA_1}{ROA_0}$	$ROA = \frac{\Pi}{\text{сума активів}}$	***	**	
- централізації комунікації	$T_{ЦК} = \frac{ЦК_1}{ЦК_0}$	$ЦК = \frac{\text{кількість комунікацій "зверху вниз"}}{\text{загальна кількість комунікацій}}$	**		**
- моніторингу зовнішнього середовища	$T_M = \frac{M_1}{M_0}$	<p>M – інтегральний показник моніторингу</p> $M = 1 - \sum MB^2$ <p>MB^2 - частка i-ї параметра зовнішнього середовища (стейкхолдера) в структурі моніторингу, що здійснює підприємство</p>	**		*
- кількості випадків порушення або недотримання норм, правил, нормативів, стандартів	$T_{норми} = \frac{H_1}{H_0}$	H - кількість випадків порушення або недотримання норм, правил, нормативів, стандартів			***
- повноти інформації	$T_{інф} = \frac{I_1}{I_0}$	I_1 - кількість рішень, прийнятих за наявності повної інформації; I_0 - загальна кількість рішень, прийнятих за визначений період	*	**	***

Джерело: сформовано автором на основі [6, 20, 117].

Як бачимо, для сегментів керованої системи показники, що виражають мету підприємства, охоплюють три складові: організаційну, фінансову і правову. При оцінці ефективності консалтингових послуг і консалтингового проекту як результату їх реалізації для розрахунку інтегрального показника мети не використовують їх всі. Адже як ми вже зазначали, консалтинговий проект не може вирішити всі проблеми підприємства, тому залежно від проблем, які є для дорожньо-будівельного підприємства найвагомішими (аналіз проблем та розрахунок параметру проблем детально розглянуто в п.2.3), обирають цілі, які хоче досягти підприємство, запросивши зовнішнього консультанта.

Таблиця 3.7 - Показники вимірювання цілей для розрахунку параметру мети для визначення ефективності консалтингових послуг сегментів керованої системи дорожньо-будівельних підприємств

Показники досягнення цілей при реалізації консалтингового проекту, %	Формула	Складові	Виробнича складова	Кадрова складова	Інноваційна складова	Складова постачання та збуту
1	2	3	4	5		6
Темпи росту	$T = \frac{A_1}{A_0}$	A_1 – значення показника за звітний період; A_0 – значення показника за базовий період				
- чистого доходу	$T_{\text{дохід}} = \frac{\text{Дохід}_1}{\text{Дохід}_0}$	Дохід – сума чистого доходу	**		*	*
- чистого прибутку	$T_{\text{прибуток}} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0}$	Π – сума чистого прибутку		**	**	
- операційних витрат	$T_{\text{опер. витрати}} = \frac{B_1}{B_0}$	B – сума операційних витрат	***	**		
- продуктивності праці	$T_{\text{продуктивність}} = \frac{V_1}{V_0}$	V – значення продуктивності праці	***	***	*	
- плинності кадрів	$T_{\text{плинність}} = \frac{PK_1}{PK_0}$	$PK = \frac{\text{чисельність звільнених}}{\text{середньоспискова чисельність працюючих}}$	**	***		
- клієнтської бази	$T_{\text{клієнти}} = \frac{K_1}{K_0}$	K - кількість клієнтів	*			***
- рівня якості управлінських рішень	$T_{\text{якість}} = \frac{Y_1}{Y_0}$	$Y = \sum_{i=1} \frac{y_i * w_i}{y_e}$, де Y – значення (фактичне і еталонне) i -го фактору якості управлінського рішення, w – ваговий коефіцієнт i -го фактору якості		**	*	*
- рівня формалізації бізнес-процесів	$T_{\text{формал}} = \frac{\Phi_1}{\Phi_0}$	Φ_1 - кількість формалізованих функцій в організаційній структурі управління; Φ_0 - загальна кількість функцій, які виконуються організаційною структурою управління	***	***	*	
- рівня диверсифікації	$T_{\text{диверсиф}} = \frac{D_1}{D}$	D – інтегральний показник диверсифікації виробництва $D = 1 - \sum PV^2$ PV^2 - частка i -ї галузі в структурі продукції підприємства,	**	*	**	*

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
- рівня нематеріальних активів	$T_{HA} = \frac{HA_1}{HA_0}$	HA – сума нематеріальних активів підприємства	**		**
- капіталовіддачі	$T_{KB} = \frac{KB_1}{KB_0}$	$KB = \frac{\text{валова продукція}}{\text{основний капітал}}$	*		**
- рентабельності активів	$T_{ROA} = \frac{ROA_1}{ROA_0}$	$ROA = \frac{\Pi}{\text{сума активів}}$	**		*
- централізації комунікації	$T_{ЦК} = \frac{ЦК_1}{ЦК_0}$	$ЦК = \frac{\text{кількість комунікацій "звернення"}}{\text{загальна кількість комунікацій}}$		**	* **
- моніторингу зовнішнього середовища	$T_M = \frac{M_1}{M_0}$	M – інтегральний показник моніторингу $M = 1 - \sum MB^2$ MB ² – частка i-ї параметра зовнішнього середовища (стейкхолдера) в структурі моніторингу, що здійснює підприємство	**		**
- кількості випадків порушення або недотримання норм, правил, нормативів, стандартів	$T_{норми} = \frac{H_1}{H_0}$	H – кількість випадків порушення або недотримання норм, правил, нормативів, стандартів	**	*	
- повноти інформації	$T_{інф} = \frac{I_1}{I_0}$	I ₁ – кількість рішень, прийнятих за наявності повної інформації; I ₀ – загальна кількість рішень, прийнятих за визначений період	**		*
- якості бізнес-процесів	$T_{БП} = \frac{БП_1}{БП_0}$	$БП = \sum_{i=1}^n \frac{x_i * w_i}{x_e}$, де x – значення якості (фактичне і еталонне) i-го бізнес-процесу, w – ваговий коефіцієнт i-го бізнес-процесу	***	*	

Джерело: сформовано автором на основі [6, 20, 117]

Для керованої системи підприємства показники досягнення мети різняться, як і їх вага залежно від функціональних підсистем (* - наявність зв'язку росту показника із консалтинговими послугами по вирішенню проблем у функціональній підсистемі).

Параметр мети є інтегральним, а щодо значень базового і звітного періоду, то A₀ – значення показників за базовий період визначається за

фактичними даними до початку консалтингової взаємодії з фінансової звітності дорожньо-будівельного підприємства та даних експертних опитувань (як для оцінки якості бізнес-процесів чи рівня якості управлінських рішень). Такий розрахунок проводиться підприємством, що одночасно із ідентифікацією проблем та розрахунком значення параметру проблем дозволяє менеджменту чітко уявити стан підприємства у базовому періоді, підтвердити потребу у зовнішньому консультуванні.

Значення показників за звітний період A_1 не є розрахунковими. Це рівень показників, якого хоче досягти підприємство внаслідок реалізації консалтингового проекту. Це і є суттю параметру мети в трикомпонентній моделі оцінки ефективності консалтингової послуги. Параметр мети вказує бажані значення, отримані при виконанні етапів:

1. Відбір показників досягнення цілей з масиву, що представлені в таблицях 3.6 , 3.7.
2. Розрахунок фактичних значень цих показників за базовий період.
3. Встановлення значень показників за звітний період, бажаних для керівництва компанії.
4. Розрахунок темпів росту обраних показників, що визначатимуть досягнення цілей консалтингових послуг.
5. Розрахунок інтегрального параметра мети за формулою:

$$G = \sqrt[P]{\prod_{i=1}^P T} \quad (3.4)$$

де T – темпи росту обраних показників;

P – кількість обраних показників цілей (за допомогою лінійного наближення, щоб уникнути дублювання показників) для визначення досягнення мети консалтингового проекту.

Розглянемо суть формування показників результативності. Якщо ми вимірюємо ціль показниками темпів росту обраних нами параметрів, що

економічно відображають бажану керівництвом дорожньо-будівельного підприємства зміну цих параметрів, то як показники результативності ми пропонуємо вимірювати тими ж показниками, але розрахованими з функціональних залежностей від обраних з панелей узгодженості (додаток) коефіцієнтів результативності.

$$Rz = \sqrt[a]{\prod_{i=1}^a R} \quad (3.5)$$

де R – це фактичні темпи росту показників діяльності підприємства, розраховані на основі рівнянь регресії після реалізації консалтингового проекту

Потрібно здійснювати відбір показників результативності через рівняння регресії, тому що коефіцієнти, якими ми фактично можемо оцінити досягнення результату конкретною консалтинговою послугою, мають бути перевірені на мультиколінеарність і зайві не мають враховуватись. Функціональні залежності розраховуються із статистики дорожньо-будівельного підприємства за базовий період. (формула)

$$R = f(x_1, \dots, x_n) \quad (3.6)$$

І при реалізації консалтингового проекту для розрахунку показників результативності до визначених функціональних залежностей підставляють фактичні значення коефіцієнтів, розраховуючи значення A_1' – значення показника, який визначає досягнення мети за звітний період;

Відповідно різниця між розрахунками параметрів мети і результату в тому, що за A_0 (значення показника за базовий період) визначається за фактичними даними підприємства за базовий період, A_1 для мети визначається шляхом опитування керівництва про бажані значення цих показників. Для параметра результату A_1' визначається з функціональних рівнянь регресії. Варто відмітити, що ці значення показників A_1 відрізнятимуться від фактичних значень за результатами діяльності

підприємства через рік реалізації консалтингового проекту, вони будуть меншими. Це пояснюється тим, що нас у дослідженні цікавить саме результат консалтингового проекту, а не загальні темпи росту показників у звітному періоді, тому такі розрахунки дозволять виокремити певною мірою вплив на результат показників, які міняються саме завдяки впровадженню консалтингового проекту.

Розрахунок інтегрального параметра результату за формулою:

$$Rz = \sqrt[p]{\prod_{i=1}^p \frac{f(x_1, \dots, x)}{A_0}}, \quad (3.7)$$

де $f(x_1, \dots, x)$ - це функціональні залежності показників, які визначають досягнення мети за звітний період ;

x – коефіцієнти досягнення результату по функціональним складовим, які визначаються із узгоджених зв'язків {Цілі / консалтингові послуги/ показники результативності};

A_0 - значення показника за базовий період

p – кількість темпів росту показників досягнення цілей.

Найбільшою проблемою для дослідника є те, що у одних практиках результативність вважають ширшою категорією, до складу якої входить ефективність.

З іншого боку багато методик оцінювання ефективності включають результативність як одну із складових. Для оцінювання результативності проектів вибудовують ієрархії цілей організації та показники результативності для кожної цілі. Іншим способом є підбір показників результатів проекту у виокремлених функціональних областях: економічні результати, соціальні, екологічні тощо. І структурування цих показників результативності, їх простота, достатність, зрозумілість виконавцям, некорельованість є найскладнішим завданням і при визначенні результатів консалтингового проекту, адже часто замовники зовнішнього

консультування досить нечітко уявляють собі, як запропоновані консультантом заходи по проекту дозволять досягти цілей, яких прагнуть замовники.

Так як результативність вимірюється системою параметрів, то дуже важливим моментом є узгодженість показників результативності. Вони повинні охоплювати всі рівні прийняття рішень (стратегічні, тактичні та оперативні), а також різні функціональні сфери діяльності. Часто між ними теж не існує необхідної узгодженості. Ми вважаємо, що ця ситуація у виробничих системах є результатом того, що не існує явного зв'язку між цілями, змінними (або рушіями), щодо яких люди можуть діяти для досягнення своїх цілей та оцінкою ситуацій. Метод ECOGRAI сприяє покращенню цієї обставини і він може бути використаний успішно для оцінювання ефективності консалтингових проектів також.

Результативність консалтингових послуг та консалтингового проекту – це міра відповідності його очікуваних результатів поставленій меті і ступінь наближенні проекту до неї, прямі та опосередковані впливи на економічну, соціальну, економічну складові діяльності підприємства. Відповідно результативність доцільно розглядати як один із параметрів оцінки ефективності консалтингових проектів, використовуючи методіку ECOGRAI.

В дисертаційній роботі пропонуємо використовувати метод створення та впровадження систем показників ефективності ECOGRAI, що був розроблений як доповнення до методології створення та впровадження сучасних виробничих систем – сіток GRAI (Graphs with Results and Actions Interrelated), який було використано для формування і розрахунку параметру проблем трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг.

Роль системи показників результативності полягає у тому, щоб дозволити особам, які приймають рішення на рівні управління, бути обізнаними про стан підприємства. Вони повинні використовувати показники

результативності як інструмент контролю, це означає вимірювати ефективність своїх дій та відповідно реагувати у потрібний час для забезпечення виконання стратегічних цілей консалтингу (рис. 3.3).

Так ECOGRAI - це метод розробки та впровадження системи показників ефективності (СПЕ) для промислових організацій. Цей метод застосовується з урахуванням систем управління виробництвом. Метод включає в себе два основні етапи: розробка та реалізація. Результати першого етапу - це узгоджений набір характеристик, що описують кожен показник ефективності (показники, зацікавлені суб'єкти, необхідна інформація та обробка ...). Впровадження та функціонування СПЕ підтримується інструментом інформаційної системи керівництва/ менеджменту (EIS - Executive Information System).

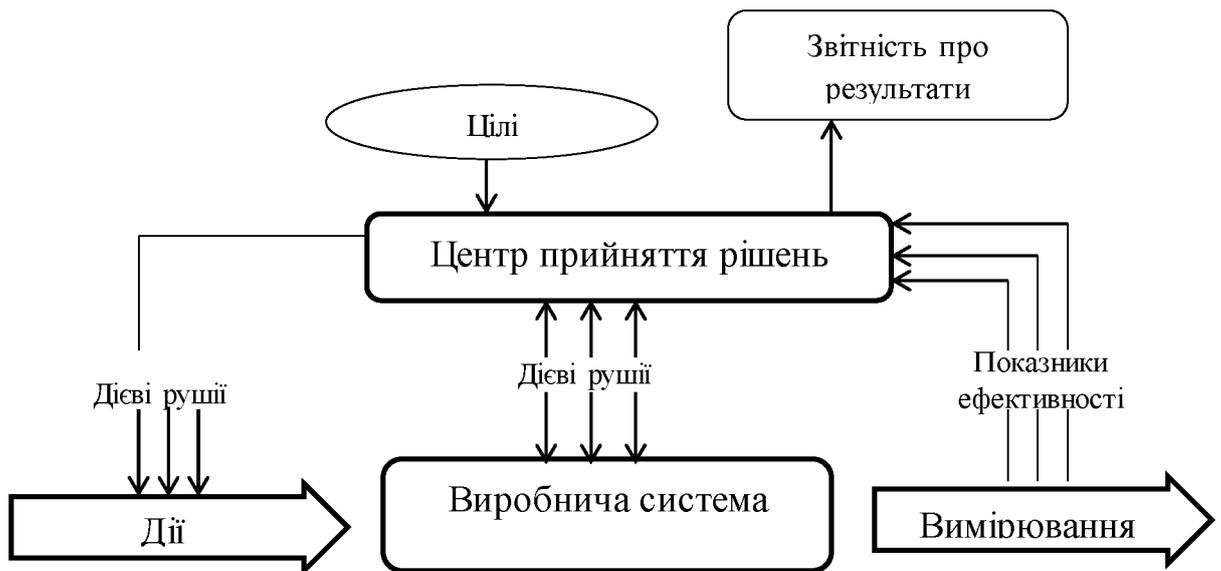


Рисунок 3.3 - Цикл управління згідно методу ECOGRAI

Джерело: переклад [209].

Основними характеристиками методу ECOGRAI є:

- логічний процес аналізу з використанням методу «каскадування» або спадного проектування, що дозволяє розкласти цілі стратегічних рівнів на цілі для тактичних та операційних рівнів;
- конкретний процес ідентифікації і опису взаємозв'язків між різними рівнями ієрархії та сприяння ідентифікації показників майбутніми

- користувачами, які беруть участь у дослідженні, - це реалізація висхідного проектування;
- використання низки інструментів та графічної підтримки: GRAI-сітки, GRAI-мережі, розбиття діаграм, панелі узгодженості;
 - узгоджений розподіл показників ефективності, що охоплює різні функції та різні рівні прийняття рішень (стратегічні / тактичні / оперативні),
 - пошук обмеженої кількості показників виконання за оригінальним підходом (рис. 3.4).

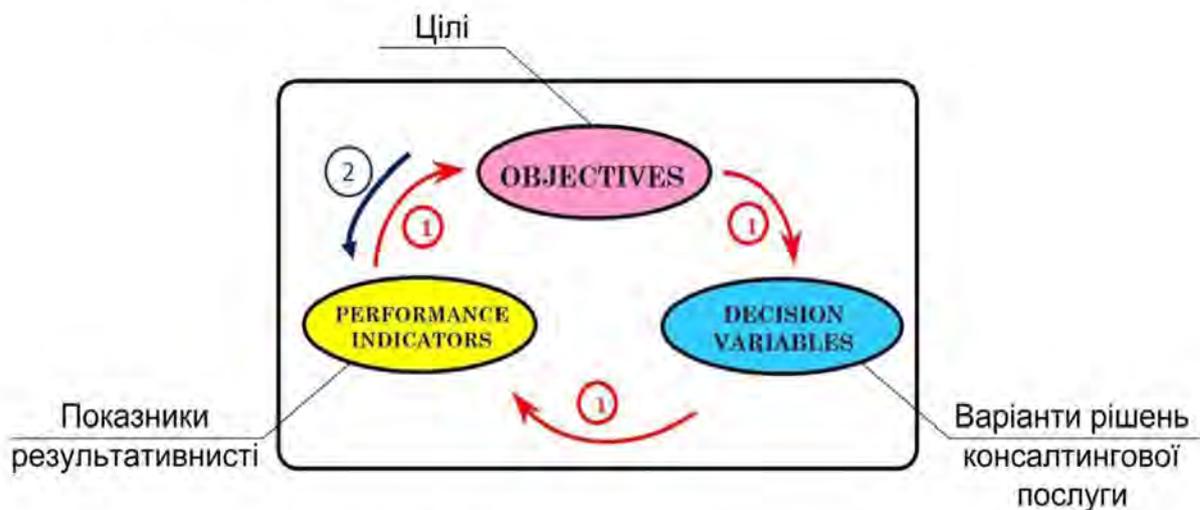


Рисунок 3.4 - Оригінальний підхід ECOGRAI

Джерело: [209].

Як було зазначено вище, традиційний підхід передбачає встановлення цілей, яких хоче досягти підприємство та обирає показники результативності (2. Інші методи). Але в роботі пропонуємо, ґрунтуючись на методі ECOGRAI, по-перше, визначати цілі (мету, якої хоче досягти підприємство, вирішуючи реальну ідентифіковану проблему), покладені на осіб, які приймають рішення (цільові ситуації, які мають бути досягнуті всередині функцій, залежно від рівня реалізованого рішення). По-друге, для вирішення проблем і досягнення цих артикульованих цілей, обираються консалтингові послуги із запропонованої у п.1.1 класифікації – так звані рушії, що покликані сформувати консалтинговий проект і з синергетичним ефектом, які дозволять

досягти цих цілей підприємству. І на третьому кроці визначаються показники результативності (кількісно оцінені дані, які вимірюють результативність діяльності або набір функціональної діяльності в процесі досягнення цілей). Фактично, оригінальність методу ECOGRAI для консалтингу полягає не у визначенні показників ефективності, а у пошуку рушіїв, які ті, хто приймає рішення, можуть включити в консалтинговий проект для досягнення своїх цілей. Показник результату є наслідком попереднього вибору.

Якщо говорити про визначення мети консалтингу та його результату як складових системи оцінювання ефективності консалтингових послуг, то метод ECOGRAI є доцільним, адже дозволяє встановити чіткі зв'язки між метою консалтингу, обраними для реалізації поставлених цілей по вирішенню проблем консалтинговими послугами та конкретною сукупністю показників діяльності підприємства, що дозволяють зацікавленим особам визначити результативність таких консалтингових послуг. Так цей метод саме для визначення результативності консалтингових проектів пропонується реалізовувати чотирма послідовними кроками.

Перший крок полягає у моделюванні структури управління системою підприємства дорожнього будівництва та у визначенні всередині центрів прийняття рішень, в яких будуть визначені показники результативності. Два наступні кроки спрямовані на визначення основних необхідних елементів: цілей та консалтингових послуг. Четвертий крок полягає у визначенні показників результативності.

Як було написано вище, ECOGRAI використовує інструменти GRAI (сітки та мережі) для моделювання структури управління виробничою системою з метою ідентифікації набору центрів прийняття рішень, їх діяльності, зв'язків (прийняття рішень та інформації) та основних елементів, які беруть до уваги для проектування показника ефективності, - цілі та консалтингові послуги.

Оскільки консалтингові послуги покликані вирішувати проблеми підприємства, аналізу яких було присвячено попередній пункт, то методика,

що використовується для вибудовування ієрархії цілей та показників результату базується на інструментах GRAI, що мають ієрархічний та функціональний складові. Це дозволяє виявити набір центрів прийняття рішень (ЦПР) досліджуваної системи, а також їх зв'язки. Мережі GRAI мають три виміри, що було продемонстровано в попередньому пункті:

- управлінська вісь або вісь управління, що представляє різні рівні рішення, які можна знайти у виробничій системі. Традиційно ця вісь розкладається ієрархічно на кілька рівнів, відповідно до характеру рішень: стратегічного, тактичного та оперативного рівнів.

- виробнича вісь, яка описує різні види діяльності, необхідні для життєвого циклу дорожнього будівництва. Вона розкладається на кілька функцій, які групуються за видами діяльності, що мають однакову визначену остаточність та виокремлюється керуюча система із своїми функціональними областями. Так ми отримуємо сім функціональних областей для дорожньо-будівельних підприємств: три для керуючої системи та чотири для керованої.

Центр прийняття рішень визначається перетином функції та рівня прийняття рішень. Мережі GRAI мають на меті детально описати всі проблеми, визначені всередині кожного центру прийняття рішень у сітках GRAI. Згодом, під час цієї ж фази, досліджувана структура управління виробничою системою моделюється глобальною сіткою GRAI (тобто усі функції разом). Вона в подальшому може бути розбита на конкретну сітку GRAI за відповідною функцією і трьома рівнями ієрархії. Таким чином можна представити всі проблеми підприємства по семи функціональним складовим і трьом ієрархічним рівням управління (рис. 3.5). Отже, сітки GRAI структурованих проблем підприємства дають зацікавленим у консалтинговій взаємодії особам інструментарій аналізу рівня проблем підприємства, одночасно дозволяє визначити цілі, яких хоче досягти підприємство внаслідок реалізації консалтингового проекту. І ці процеси максимально пов'язані між собою. З сітки GRAI структурованих проблем

вибудовується мережа цілей, які прагне досягти замовник консалтингових послуг.

Цей етап спрямований на визначення цілей кожного окремо визначеного центру прийняття рішень. Ми для оцінювання консалтингових послуг та формування консалтингового проекту дотримуємось методу спадного проектування (технології «зверху вниз»): це означає, що перший крок полягає у визначенні цілей системи, яка вибудовується на основі структурованої сітки проблем.

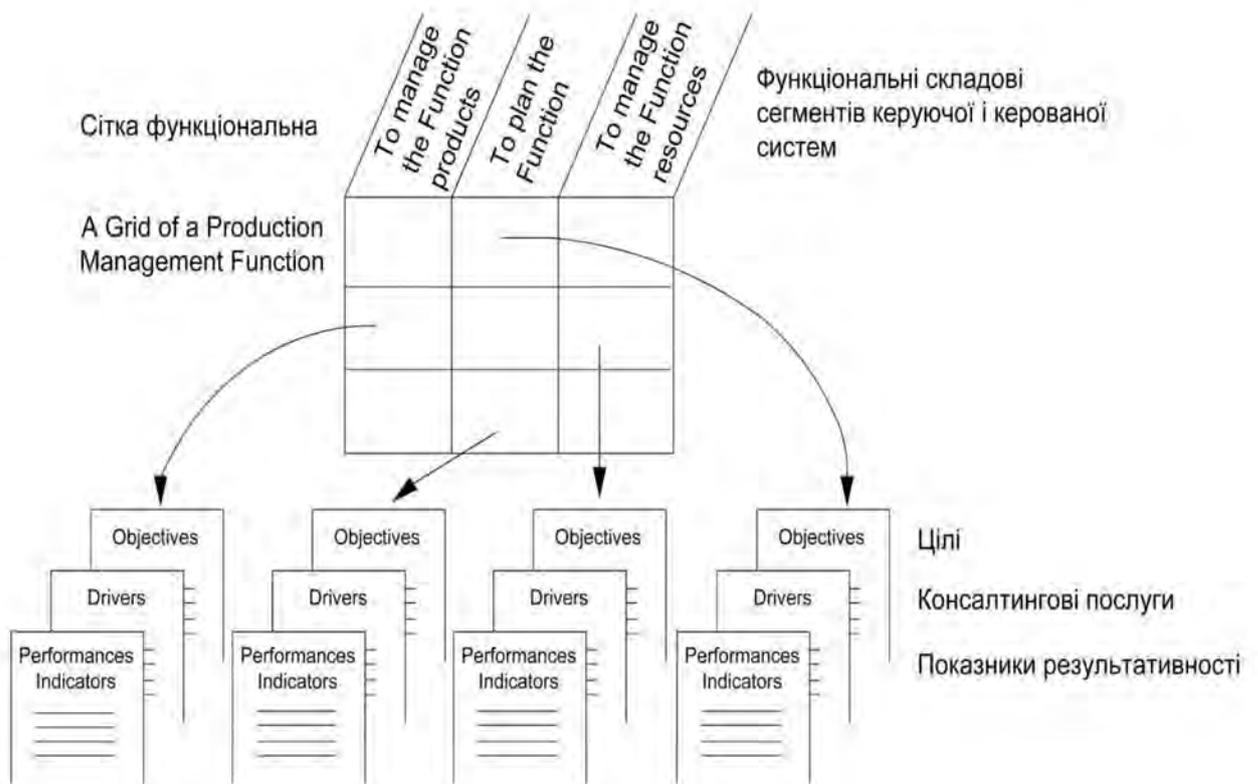


Рисунок 3.5 - Визначення цілей Центру прийняття рішень та аналіз узгодженості

Джерело: адаптовано автором [209]

З результатів аналізу, проведено у п. 3.1, рівень параметра проблем засвідчив, що є потреба у зовнішньому управлінському консалтингу, для

показника доцільності необхідно визначити параметр мети, що формується інтегральним показником темпів росту по визначених цілях підприємства. Система узгоджених проблем і цілей, яких хоче досягти підприємство при вирішенні цих проблем по трьом функціональним областям, наведена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Система узгоджених проблем і цілей, яких хоче досягти підприємство для сегментів керуючої системи на прикладі ТОВ «Трансстроймеханізація»

1. Організаційна складова						
Стратегічний	<p>П: Відсутня стратегія</p> <p>Ц: Створення стратегії підприємства</p>	<p>П: Відсутність прозорих правил «гри» в компанії</p> <p>Ц: Прозора ієрархічна структура управління</p>		<p>П: Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом</p> <p>Ц: Чітка система мотивації персоналу як складова стратегії</p>	<p>П: Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища</p> <p>Ц: Прогнозування та аналіз змін зовнішнього середовища</p>	<p>П: Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»</p> <p>Ц: Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах</p>
Тактичний	<p>П: Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства</p> <p>Ц: Визначення конкурентних переваг підприємства</p>	<p>П: Бюрократичні затримки на різних бізнес-процесах</p> <p>Ц: Мобільність у прийнятті та затвердженні рішень на кожному етапі бізнес-процесів</p>	<p>П: Конфлікти між власниками</p> <p>Ц: Прозорий розподіл відповідальності</p>	<p>П: Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу</p> <p>Ц: Розробка чітких посадових інструкцій персоналу та алгоритмів для кожного бізнес-процесу</p>	<p>П: Відсутність принципів та алгоритмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільної економіки</p> <p>Ц: Розробка принципів антикризової політики підприємства</p>	<p>П: Нестача кваліфікованого персоналу</p> <p>Ц: Підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу / прийом на роботу кваліфікованого персоналу</p>
Операційний	<p>П: Завантаженість керівництва поточними проблемами (відсутність часу на розробку стратегічних планів)</p> <p>Ц: Побудова системи управління і виконання керівництвом виключно управлінських функцій</p>	<p>П: Постійний детальний контроль операційних процесів керівництвом</p> <p>Ц: Розроблення системи документообігу і оперативної звітності (електронний документообіг)</p>	<p>П: Низька якість бізнес-процесів</p> <p>Ц: Поточний контроль якості</p>	<p>П: Невідповідність оперативних завдань посадовим інструкціям</p> <p>Ц: Чіткий розподіл оперативних завдань згідно компетенції (посадових інструкцій) персоналу</p>	<p>П: Підвищена динамічність всіх бізнес-процесів</p> <p>Ц: Система мобільного реагування на зміни у бізнес-процесах</p>	<p>П: Неповна забезпеченість персоналом на всіх бізнес-процесах</p> <p>Ц: Забезпечення персоналом усіх бізнес-процесів</p>

Продовження таблиці 3.8

2. Фінансова складова			
Стратегічний	П: Фрагментарна стратегія Ц: Створення стратегії підприємства	П: Сезонність роботи підприємства Ц: Диверсифікація джерел надходжень доходів Оптимізація структури діяльності	П: Відсутність фінансування проектів більше чим на 1 рік Ц: Участь у бюджетних програмах
Тактичний	П: Нестача фінансових ресурсів для розвитку підприємства Ц: Удосконалення системи стратегічного фінансового планування	П: Відсутність міжсезонних замовлень Ц: Альтернативне використання потужностей у міжсезоння (оренда, дослідження...)	П: Великий відсоток не завершення робіт Ц: Наявність резервного фонду фінансування проектів
Операційний	П: Незадовільний рівень витрат на виготовлення продукції (послуг) та енергоресурси Ц: Контроль операційних витрат	П: Скорочення допоміжних робітників Ц: Забезпечення бізнес процесів виконавцями Забезпечення взаємозамінності	П: Велика дебіторська заборгованість Ц: Систематична діяльність з погашення дебіторської заборгованості
3. Правова складова			
Стратегічний	П: Відсутність прозорих правил «гри» в компанії Ц: Прозора ієрархічна структура управління	П: Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом Ц: Чіткий розподіл відповідальності за результати бізнес процесів та проектів	П: Висока конкуренція Ц: Чіткі і прозорі умови входу у проекти
Тактичний	П: Конфлікти між власниками Ц: Установчі документи з чітким і прозорим розподілом повноважень і доходів	П: Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу Ц: Розробка чітких алгоритмів персоналу для кожного бізнес процесу	П: Жорстка конкуренція та складність юридичних процедур Ц: Моніторинг юридичним відділом всіх законодавчих змін
Операційний	П: Конфлікти в середині адміністрації Ц: Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів	П: Низька відповідальність персоналу за рішення Ц: Система посадових інструкцій	П: Високий відсоток програних тендерів Ц: Підвищення рівня юридичної та економічної підготовки співробітників для участі у тендерах

* П – проблеми; Ц – цілі.

Джерело: сформовано автором

Для сегментів керованої системи відповідна таблиця наведена у додатку И.

Другий крок полягає у визначенні глобальних цілей кожної функції, що належить до осі виробництва, а третій - у визначенні цілей кожного окремого центру прийняття рішень всередині функції. Насправді кожна мета повинна сприяти досягненню цілей, визначених на вищому рівні. Кожен крок підтримується графічними інструментами (розбиття діаграм), що дозволяють перевірити, наскільки підціль сприяє досягненню цілі на верхньому рівні. Так в глобальній GRAI-сітці управлінська вісь – стратегічна, тактична,

операційна; функціональна вісь складається з семи функціональних складових – організаційної, фінансової, правової, виробничої, кадрової, інноваційної і складової постачання та збуту. На рисунку 3.6 наведено декомпозицію цілей для кожної з функціональних складових.

Функціональні Складові	Організаційна складова	Фінансова складова	Правова складова	Виробнича складова	Кадрова складова	Інноваційна складова	Складова постачання та збуту
Ієрархічний рівень							
Стратегічний	→						
Тактичний	Глобальна сітка GRAI						
Операційний	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Сітка цілей для організації та управління </div>						

Організаційна складова						
Стратегічний	Створення стратегії підприємства	Прозора ієрархічна структура управління		Чітка система мотивації персоналу як складова стратегії	Прогнозування та аналіз змін зовнішнього середовища	Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах
Тактичний	Визначення конкурентних переваг підприємства	Мобільність у прийнятті та затвердженні рішень на кожному етапі бізнес-процесів	Прозорий розподіл відповідальності	Розробка чітких посадових інструкцій персоналу та алгоритмів для кожного бізнес процесу	Розробка принципів антикризової політики підприємства	Підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу / прийом на роботу кваліфікованого персоналу
Операційний	Побудова системи управління і виконання керівництвом виключно управлінських функцій	Розроблення системи документообігу і оперативної звітності (електронний документообіг)	Поточний контроль якості	Чіткий розподіл оперативних завдань згідно компетенції (посадових інструкцій) персоналу	Система мобільного реагування на зміни у бізнес процесях	Забезпечення персоналом усіх бізнес процесів

Рисунок 3.6 – Схема розбивки глобальної сітки цілей, для організаційної функціональної складової

Джерело: сформовано автором

Таким чином, глобальну сітку можна розбити на сім сіток для кожної з функціональних складових, дотримуючись принципів визначення стратегічних цілей системи, основних функціональних областей та структурування цілей у пропонують будувати по крокам листи, де вказуються стрілками залежності цілей окремих систем нижчого рівня (під-цілей) від цілей глобальних всієї системи. Але у випадку побудови таких діаграм поділу для нашого дослідження при незначній (порівняно) кількості цілей, їх ієрархічні залежності зручно представляти у таблицях, де замість стрілочок підпорядкування цілі укомплектовано у стовпці, як наведено в таблиці 3.9. та у додатку К.

Таблиця 3.9 - Сітки для двох функціональних складових підприємства з врахуванням рівня ієрархії

Фінансова складова			
Стратегічний	Удосконалення стратегії підприємства	Диверсифікація джерел надходжень доходів Оптимізація структури діяльності	Участь у бюджетних програмах (тендерах)
Тактичний	Удосконалення системи стратегічного фінансового планування	Монетизація потужностей у міжсезоння (оренда, дослідження)	Наявність резервного фонду фінансування проектів
Операційний	Контроль операційних витрат	Забезпечення бізнес процесів виконавцями Забезпечення взаємозамінності	Систематична діяльність з погашення дебіторської заборгованості
Правова складова			
Стратегічний	Прозора ієрархічна структура управління	Чіткий розподіл відповідальності за результати бізнес процесів та проектів	Чіткі і прозорі умови входу у проекти

Продовження таблиці 3.9

Тактичний	Установчі документи з чітким і прозорим розподілом повноважень і доходів	Розробка чітких алгоритмів персоналу для кожного бізнес процесу	Моніторинг юридичним відділом всіх законодавчих змін
Операційний	Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів	Система посадових інструкцій	Підвищення рівня юридичної та економічної підготовки співробітників для участі у тендерах

Джерело: сформовано автором

Потім у проекті аналізується взаємофункціональність між глобальними цілями. Як бачимо, розроблені нами сітки цілей показують, що зв'язки, які існують між глобальними цілями різних функцій, визначаються для того, щоб перевірити відсутність зворотних ефектів (цілі, покладені на функцію, не заважають іншій функції досягти її цілей). Останнім етапом першого кроку є визначення цілей для кожного центру прийняття рішень.

Для нашого дослідження ключовим є відбір тих проблем, які є найважливішими, бо саме їх вирішенню присвячені цілі, яких ми прагнемо досягти, реалізуючи консалтинговий проект. Як ми вказували у п. 3.1, доцільно формувати консалтингові проекти окремо для керуючої та керованої систем дорожньо-будівельного підприємства. Адже найпопулярніший вид консалтингових послуг для підприємств України – управлінський. Але виробничі підприємства загалом, дорожньо-будівельні – ще більшою мірою, мають специфічні матричні управлінські структури і для трьох виокремлених складових: організаційної, фінансової і правової, - доцільно розглядати в межах одного параметру проблем і одного консалтингового проекту.

У запропонованій методиці з використанням підходу ECOGRAI центри прийняття рішень у сітках по кожній функціональній складовій ми обираємо за найбільшим значенням середньозваженого показника проблем, як це наведено у таблиці 3.10.

Так для організаційної складової найбільше середньозважене значення має проблема на стратегічному рівні (0,12) «фрагментарна стратегія підприємства», що дозволяє визначити центром прийняття рішень по цій проблемі саме стратегічний рівень із бажаною ціллю «Узгодження стратегії підприємства», досягнення якої дозволить за рахунок встановлених причинно-наслідкових зв'язків (як показано на рисунку 3.3.) досягти цілей на нижчих рівнях. На тактичному рівні із найвищим середньозваженим значенням проблеми 0,45 ціллю для консалтингових послуг приймається «Підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу / прийом на роботу кваліфікованого персоналу».

Таблиця 3.10 - Ієрархія цілей консалтингового проекту та відповідні їм середньозважені показники проблем для сегментів керуючої системи.

Організаційна складова						
Стратегічний	0,12 Узгодження стратегії підприємства	0,07 Прозора ієрархічна структура управління		0,11 Чітка система мотивації персоналу як складова стратегії	0,04 Прогнозування та аналіз змін зовнішнього середовища	0,05 Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах
Тактичний	0,08 Визначення конкурентних переваг підприємства	0,03 Мобільність у прийнятті та затвердженні рішень на кожному етапі бізнес-процесів	0,05 Прозорий розподіл відповідальності	0,12 Розробка чітких посадових інструкцій персоналу та алгоритмів для кожного бізнес процесу	0,04 Розробка принципів антикризової політики підприємства	0,45 Підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу / прийом на роботу кваліфікованого персоналу
Операційний	0,05 Побудова системи управління і виконання керівництвом виключно управлінських функцій	0,03 Розроблення системи документообігу і оперативної звітності (електронний документообіг)	0,06 Поточний контроль якості	0,04 Чіткий розподіл оперативних завдань згідно компетенцій (посадових інструкцій) персоналу	0,03 Система мобільного реагування на зміни у бізнес процесах	0,16 Забезпечення персоналом усіх бізнес процесів

Продовження таблиці 3.10

Фінансова складова			
Стратегічний	0,12 Узгодження стратегії підприємства	0,2 Диверсифікація джерел надходжень доходів Оптимізація структури діяльності	0,05 Участь у бюджетних програмах (тендерах)
Тактичний	0,08 Удосконалення системи стратегічного фінансового планування	0,02 Монетизація виробничих потужностей у міжсезоння	0,03 Наявність резервного фонду фінансування проектів
Операційний	0,13 Контроль операційних витрат	0,09 Забезпечення бізнес процесів виконавцями Забезпечення взаємозамінності	0,03 Систематична діяльність з погашення дебіторської заборгованості
Правова складова			
Стратегічний	0,07 Прозора ієрархічна структура управління	0,11 Чіткий розподіл відповідальності за результати бізнес процесів та проектів	0,31 Чіткі і прозорі умови входу у проекти
Тактичний	0,05 Установчі документи з чітким і прозорим розподілом повноважень і доходів	0,12 Розробка чітких алгоритмів персоналу для кожного бізнес процесу	0,06 Моніторинг юридичним відділом всіх законодавчих змін
Операційний	0,02 Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів	0,06 Система посадових інструкцій	0,08 Підвищення рівня юридичної та економічної підготовки співробітників для участі у тендерах

Джерело: сформовано автором на основі додатку Д

Зрозуміло, що консалтинговий проект не в змозі в повній мірі вирішити всі проблеми, наявні в діяльності підприємства. Розрахований у попередньому пункті показник проблем ілюструє загальний рівень проблемності підприємства, як той ідентифікується персоналом. На різних рівнях управління різними співробітниками відзначались різні проблеми, причому опитувані мали тільки їх перелік, без структуризації проблем по сітках GRAI. Це дозволило опитуваним замислюватись над конкретними проблемами, в «сліпу зону» не потрапляли проблеми, які, на думку опитаних, були не в їх компетенції чи не з їх сфери діяльності.

З таблиці цілей керуючої системи компанії видно, що на цьому рівні внаслідок ідентифікації проблем, метою для підприємства є удосконалення стратегії, кваліфікація та кількість персоналу, диверсифікація джерел надходжень доходів, контроль операційних витрат та прозорий доступ до тендерних процедур. Сірим кольором виділені ключові цілі, які відповідають центрам прийняття рішень в методі ECOGRAI. Аналогічно проводиться аналіз і для керованої системи в додатку Л.

Як бачимо з аналізу цілей підприємства, найбільше підприємство відчуває потребу в удосконаленні роботи з персоналом та оптимізації виробничих процесів. Ієрархічна структура проблем і відповідних ним цілей дозволяє врахувати ті з них, які не відчувають працівники підприємства, а також ті, які, не розуміючи взаємозв'язків проблем, не вважають дотичними, або ж і причинами тих, яким надають найбільшу вагу. Метод ECOGRAI дозволяє врахувати всю низку проблем і встановити чіткі цілі по рівням ієрархії. Останній крок фази 1 полягає у визначенні цілей для кожного ЦПР (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Визначення цілей для кожного центру прийняття рішень.

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, спостерігається дублювання однієї з цілей, при оцінці ефективності ця ціль не буде враховуватись двічі, лише один раз. Ця Ідентифікація підтверджується дослідженням внутрішньо функціональної

узгодженості. Принцип, що використовується, той самий - перевірити, чи сприяють цілі ЦПР досягненню глобальних цілей функції. А дублюючі цілі відкидаються.

Як уже було сказано, існує необхідність знати цілі для побудови відповідних показників ефективності консалтингових послуг. Головним чином, повинні бути визначені консалтингові послуги, що відповідали б кожній меті ЦПР (рисунок 3.8). Якщо підприємство прагне вирішити ідентифіковані проблеми шляхом зовнішнього консультування, то воно прагне досягти описаних нами цілей. Цілей, які формують мету консалтингових послуг, яку підприємство хоче досягти через реалізацію консалтингового проекту. Ця ідентифікація цілей повинна тлумачитися як один із основних етапів на шляху до створення потрібного ланцюга послідовності {Цілі / консалтингові послуги / показники результативності}. Це поняття потрібності є ще однією цінною характеристикою методу, і воно виражає принцип керованості.

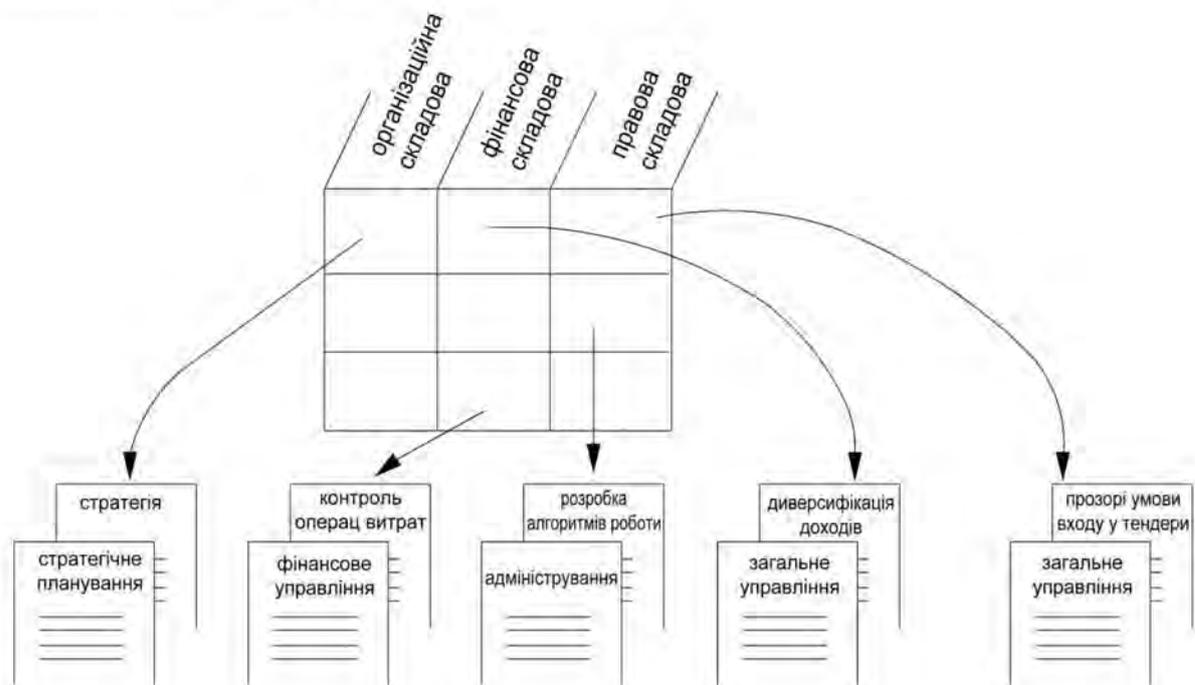


Рисунок 3.8 - Співвідношення цілей та консалтингових послуг для сегментів керуючої системи по ЦПР

Джерело: сформовано автором

Під час цієї фази необхідно підтвердити внутрішньофункціональні та міжфункціональні впливи консалтингових послуг. Метою тут є оцінка зв'язків, які з'являються всередині самої функції та між різними функціями. Дійсно, запропоновані цілі (а отже, й показники результативності) для одного ЦПР іноді досягаються консалтинговими послугами, які належать до іншого ЦПР. При складанні цілісного консалтингового проекту консалтингові послуги однієї категорії не дублюються, вони включають у себе ряд безпосередніх завдань консалтингу, підпорядковуючись правилу прямого ефекту. Прямий ефект пов'язаний з тим із напрямів консалтингу, який має домінуючий вплив на розглянуту мету.

Детальніше співставлення цілей та відповідних ним консалтинговим послуг наведено у додатку Ж. Попередні кроки дозволяють визначити одну або декілька цілей для кожного ЦПР (які узгоджуються із глобальними цілями функції та цілями функціональної системи) та покликаних їх досягти консалтингових послуг. Визначення показників результативності виконується саме під час третього кроку. Використаний підхід застосовує знання всіх учасників дослідження, а підтверджується така ідентифікація внутрішнім аналізом узгодженості всередині кожного ЦПР.

Відповідність цілей, консалтингових послуг та показників результативності в обмеженому вигляді наведена на рисунку 3.9.

Це дослідження полягає у перевірці внутрішньої узгодженості всередині Центру прийняття рішень з точки зору потрійного ланцюга послідовності {Цілі / консалтингові послуги / показники результативності}. Ланцюг вважається послідовним за умови, що:

- він складається з однієї цілі, однієї або декількох консалтингових послуг і одного або декількох показників результативності;
- показники результативності дозволяють виміряти ефективність діяльності або сукупності діяльностей розглянутих функцій у процесі

досягнення мети, на них, в свою чергу, впливають реалізовані консалтингові послуги.

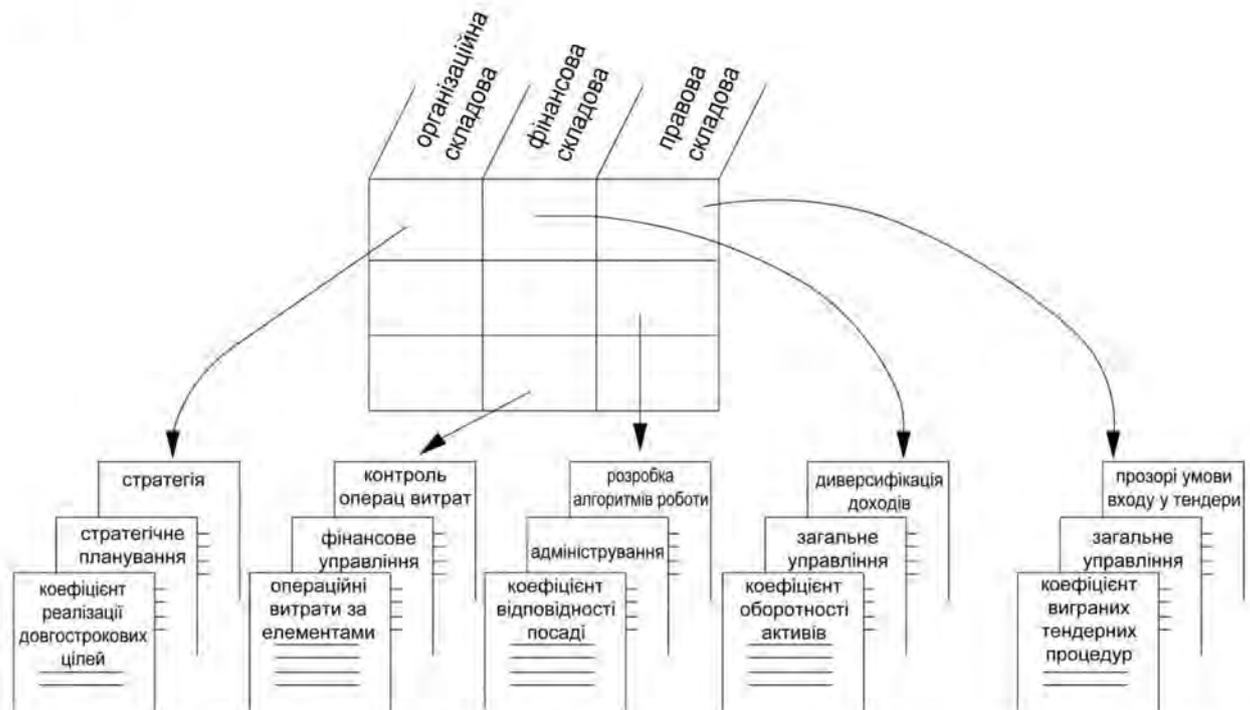


Рисунок 3.9 - Відповідність цілей, консалтингових послуг та показників результативності

Джерело: сформовано автором

Для перевірки цієї узгодженості будуються панелі узгодженості. Вони дозволяють виявити різні зв'язки між елементами ЦПР, а також їх значення всередині системи.

Таким чином, заповнюються «панелі узгодженості» (додаток Ж). Зв'язки між елементами класифікуються відповідно до міцності їх поєднання між собою (міцний зв'язок / слабкий зв'язок / відсутність зв'язку).

Результат можна представити у вигляді розроблених специфікацій консалтингового проекту для сегментів керуючої системи дорожньо-будівельних підприємств, які наведено у таблиці 3.11.

Як бачимо, для сегментів керуючої системи з панелей узгодженості було обрано проблеми, які найбільше відчуються персоналом. І саме для вирішення їх формується консалтинговий проект. Так ми формуємо ієрархію цілей консалтингового проекту, а наступним кроком – добираємо

Таблиця 3.11 - Консалтинговий проект для сегментів керуючої системи

Ієрархічний рівень	Ціль	Сфера консалтингової послуги	Критерій успішності – досягнення мети, Приріст	Показники оцінювання результату до кореляційного аналізу (за потребою)
Стратегічний	Узгодження стратегії підприємства	Загальне управління (стратегічне планування)	чистого доходу	Коефіцієнт реалізації довгострокових ідей
	Чіткі і прозорі умови входу у тендерні проекти	Загальне управління	чистого прибутку; повноти і інформації	Коефіцієнт виграних тендерів Коефіцієнт достатності апаратного забезпечення Витрати на інформаційне забезпечення
	Диверсифікація джерел надходжень доходів Оптимізація структури діяльності	Загальне управління (Диверсифікація та становлення нового бізнесу)	рівня диверсифікації; чистого доходу	Оборотність активів Коефіцієнт кваліфікації керівного персоналу
Тактичний	Розробка чітких посадових інструкцій персоналу та алгоритмів для кожного бізнес процесу	Адміністрування (організація та методи управління) управління кадрами + Виробництво (схема організації робіт на підприємстві)	рівня формалізації бізнес-процесів; централізації комунікації	Коефіцієнт відповідності посаді Частка витрат на утримання керуючої підсистеми Коефіцієнт автоматизації бізнес-процесів
	Підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу / прийом на роботу кваліфікованого персоналу	Управління кадрами	рівня якості управлінських рішень	Коефіцієнт необхідності підвищення кваліфікації Коефіцієнт підвищення кваліфікації
Операційний	Контроль операційних витрат	Фінансове управління (оцінка витрат)	Економія операційних витрат	Операційні витрати за елементами

Джерело: сформовано автором

консалтингові послуги, які дозволять досягти поставлених цілей. На стратегічному рівні для розробки узгодженої стратегії консалтингові компанії пропонують послуги стратегічного консалтингу. Крім цього підприємству потрібно диверсифікувати джерела доходів для пом'якшення чинника сезонності виробництва. І третім стратегічним завданням керуючої системи є створення інфраструктури для успішної участі у тендерах (їх

виграшу). Для цього пропонуються консалтингові послуги з загального управління. На тактичному рівні найбільш вагомими цілями із найміцнішими зв'язками є алгоритмізація бізнес-процесів для персоналу і підвищення кваліфікації персоналу. Для цього пропонується послуги з адміністрування та управління кадрами. І на операційному рівні найвагомішою ціллю є оцінка і контроль операційних витрат. Приклад складання консалтингового проекту для такої сітки цілей наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Консалтинговий проект для сегментів керуючої системи ТОВ «Трансстроймеханізація»

	Сфера консалтингової послуги	Завдання консалтингового проекту
Стратегічний	Загальне управління (стратегічне планування)	Розробка бізнес моделі, коригування подальшого вектору розвитку, постановка відповідних завдань та цілей підприємства.
	Загальне управління	Комунікація з потенційним учасниками ринку, робота з постачальниками та замовниками, комунікація та інформація від замовників щодо оголошених тендерів.
	Загальне управління (Диверсифікація та становлення нового бізнесу)	Планування роботи в міжсезоння для правильного та раціонального «завантаження» персоналу, забезпечення ресурсами для безперебійної роботи при великому навантаженні.
Тактичний	Адміністрування (організація та методи управління) Управління кадрами + Виробництво (схема організації робіт на підприємстві)	Підготовка та навчання персоналу з метою уніфікації посади та заміщення персоналом відсутніх кадрів.
	Управління кадрами	Підбор та аналіз ринку праці з метою якісного складу персоналу. Навчання зацікавленого персоналу для підвищення та/або перекваліфікації.
Операційний	Фінансове управління (оцінка витрат)	Пошук прогалин та нефункціонального розподілу витрат. Оптимізація ресурсів та витрат на них.

Джерело: сформовано автором

Аналогічно моделюється система {Цілі / консалтингові послуги/ показники результативності} для керованої системи в додатку М.

3.3. Визначення витрат на реалізацію консалтингових послуг для дорожньо-будівельного підприємства

У попередньому пункті було розглянуто, як формується інтегральний показник результату консалтингових послуг. Тому виражати параметр витрат у запропонованій моделі грошовими одиницями недоцільно. Крім того, витрати для розрахунку економічної ефективності консалтингу, які визначаються таким співвідношенням консалтинговими компаніями – надавачами послуг, це не ті суми, які витрачає компанія – замовник на консалтинговий проект. Так консалтингові фірми включають у розрахунок витрат власні витрати на забезпечення роботи консультантів та розробку консалтингового продукту і, на його основі, консалтингових проектів, що є основою для виставлення рахунків на оплату замовникам. А ці оплати від замовників для консалтингової фірми є доходом.

Якщо оцінюється ефективність консалтингових послуг для замовника - дорожньо-будівельного підприємства, то параметр витрат для нього зазнає значних деформацій. В загальному вигляді витрати підприємства в процесі консалтингової взаємодії можна поділити на дві великі групи. Перша – це оплата консалтинговій компанії за її послуги згідно виставлених рахунків: оплата роботи консультанта, яка у бухгалтерії підприємства обліковується на рахунках 91, 92, 93. Друга група витрат – це витрати підприємства безпосередньо на реалізацію проекту і вони формуються з витрат підприємства на ті заходи, які пропонує консультант у консалтинговому проекті, і на які погоджується менеджмент підприємства. Ці складові витрат можна виразити у грошових одиницях, але суми характеризуватимуться великим розкидом. Як ми зазначали вище, для замовників консалтингових послуг консалтингові проекти доцільно розробляти на 1 рік. І платежі можуть бути як авансові, так і лише по факту впровадження окремих етапів проектів, крім регулярних платежів контракт може передбачати премії консультантам, при розірванні контрактів до завершення запланованого року

компанія може виплачувати штрафи. Крім того, практика показує, що підприємство-замовник може не погодитись оплачувати консультанту надані послуги повністю, або частково; з іншого боку, навіть оплативши їх, менеджмент підприємства-замовник може не впроваджувати розроблений проект або впроваджувати своїми силами без участі консультанта, або лише частково ті заходи, які видаються дешевшими чи є першочерговими – тобто умови оплати можуть змінюватись на етапах розробки і реалізації консалтингового проекту, як з ініціативи однієї із сторін консалтингової взаємодії, так і через ризики появи непереборних обставин.

Всі ці платежі відрізнятимуться не лише за розміром, але буде велика диференціація їх за призначенням, регулярністю, етапом проектування та й типом проекту, на якому вони з'являються, механізмом оплати, ймовірністю їх появи. І важко виокремити всі витрати, просумувати їх на один момент часу для розрахунку таким чином параметру витрат для визначення ефективності консалтингового проекту саме підприємства-замовника[20].

Тому з врахуванням досвіду практиків, аналізу наукових розробок для підприємств різних галузей, зокрема дорожньо-будівельних підприємств України, ми можемо узагальнити основні проблеми та положення в сучасній практиці формування витрат підприємств на зовнішній консалтинг.

Основою цих витрат є виплати консультантам за виконану роботу. Але хоча консалтинг є окремим видом діяльності, до консалтингових послуг відносять часто і послуги з аудиту, юридичні, по підборі персоналу, навчанню персоналу, тощо. Зважаючи на різноманіття ринку консалтингових послуг, рівня консультантів, які надають ці послуги та сум, які готові витратити компанії на зовнішній консалтинг, сума оплати години роботи консультанта варіюється на ринку України від 20 до 10000 доларів США за годину. Але це традиційні погодинні ставки, тобто оплата розраховується від кількості витраченого консультантом часу. Недоліком цього підходу є те, що клієнту дуже важко оцінити та проконтролювати, скільки насправді часу витрачає консультант при наданні консалтингових послуг, при розробці

консалтингового проекту. Також часто вказують на те, що клієнту психологічно важко довгий час (більше місяця) погодинно оплачувати роботу висококваліфікованих консультантів, тому для таких проектів частіше обирають фіксовану оплату [172]. У таких випадках часто використовують метод аналогів, посилаючись на аналогічні реалізовані на ринку консалтингові проекти. Іноді, для специфічних послуг використовують аналоги оплати праці спеціалістів дублюючих чи суміжних галузей (юристів, тренерів, фасилітаторів, аудиторів тощо). Другою поширеною практикою оплати консалтингових послуг є формування суми «від успіху». І найскладніше у цьому випадку визначити наявність успіху консультування та кореляцію зміни показників успішності організації саме від провадження рекомендацій консультантів. Так деякі називають найкращим індикатором зміну ринкової вартості компанії чи приріст річного прибутку підприємств, але в умовах України для підприємств дорожнього будівництва це реалізувати досить важко. Виключенням може бути винагорода за успіх при консалтингових послугах по оформленню та виграну тендерів. Частина практиків із великих консалтингових фірм наголошують на тому, що такі гонорари, що залежать від успіху, неетичні. З іншого боку така оплата «за успіх» доцільніша, а обґрунтувати це твердження можна тим, що для консультанта, який надає послуги, інтереси клієнта мають переважати над інтересами його консалтингової компанії. І в цьому випадку оплата консалтингових послуг за витрати часу не в інтересах клієнта, хоч вигідніша консультанту, якого важко проконтролювати, як ми казали вище.

Також оплату консалтингових послуг «від успіху» важко застосовувати, адже вона містить у собі ризик відмови замовника від послуг консультанта, і здійснення впровадження проекту власними силами дорожньо-будівельного підприємства. Тобто, якщо консультант з різних причин не може приймати безпосередню участь у всіх стадіях розробки і реалізації консалтингового проекту (що є витратним для замовника), то всім учасникам досить важко

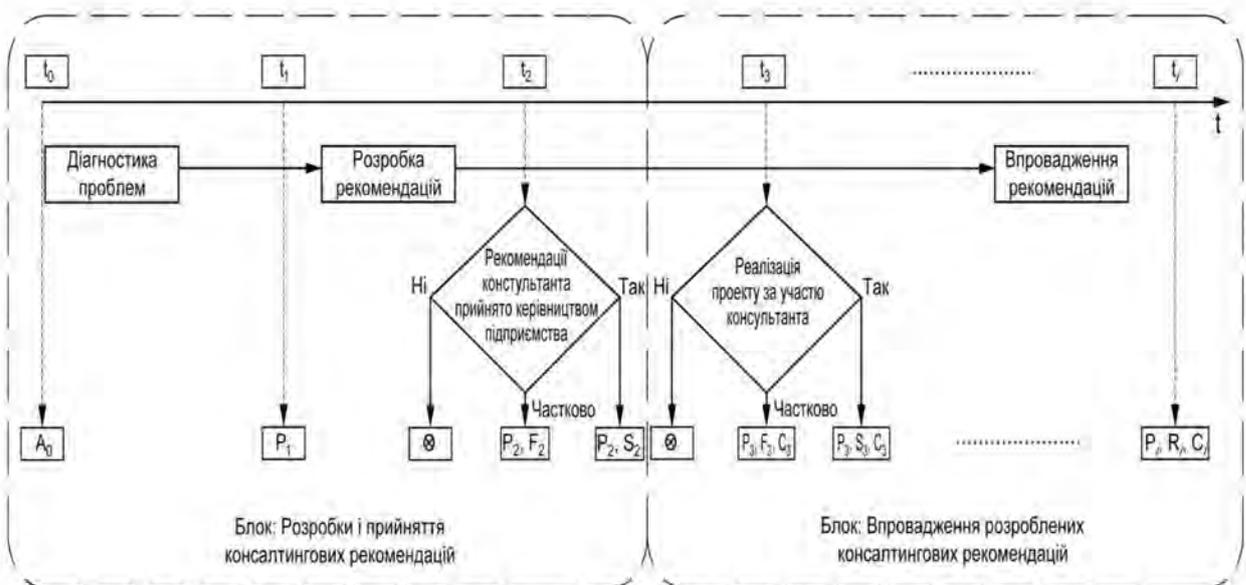
дійти згоди про його внесок в успіх підприємства, що часто призводить до провалу консалтингової взаємодії.

Щодо причин відмови від проектів стороною замовника (дорожньо-будівельним підприємством), то причинами їх може бути висока вартість послуг консультантів, розходження пропозицій консалтингового проекту і бачення шляху розвитку його керівництвом, рішення керівництва щодо того, що послуги консультанта на певному етапі консалтингової взаємодії не потрібні (їх не варто оплачувати), а запропоновані зміни у діяльність дорожньо-будівельного підприємства можна впроваджувати повністю чи частково без участі консультанта відповідно до пріоритетів і бачення його менеджменту. Також варто зазначити, що ризик провалу консалтингової взаємодії значно підвищується через відсутність таких розвинених складових, як розуміння (через низьку якість корпоративної культури), структури підприємства і системи відповідальності в ньому, змісту – тобто бачення необхідності залучення зовнішнього консультування та відсутність орієнтирів – недосконало сформовану стратегію дорожньо-будівельного підприємства [29].

Аналіз ринку консалтингових послуг України для дорожньо-будівельних підприємств показав не тільки високий рівень недовіри менеджменту підприємств до зовнішнього консалтингу як до ефективного механізму поліпшення діяльності підприємства, використання поняття консалтингу для різних форм діяльності (послуг) починаючи від порад до юридичного супроводу тендерних процедур, але й різноманітність практик оплати консультантам їх роботи. Уніфікувати такі практики досить важко, зважаючи на різноманітність проблем підприємств, часто досить специфічних – саме для дорожньої галузі, ситуацій, які потребують зовнішнього консультування та форм надання консультаційних послуг різними фізичними та юридичними особами. Для підприємств дорожнього будівництва такі дослідження не проводились, але ми погоджуємось із М.Г. Бортніковою, яка пропонує триступеневий механізм оплати послуг консалтингових компаній для

підприємств [20], який передбачає авансовий платіж, складання проекту з помісячними виплатами консультантам, після завершення проектування – оцінку проекту і в разі його невідповідності вимогам – відмову від подальшої оплати, а якщо він приймається – то премію і його впровадження, а потім – діагностику успішності з премією і завершенням впровадження. Також може бути передбачено роялті на третьому етапі. Такий механізм достатньо варіативний, в узагальненому вигляді він відображає ситуацію для ряду галузей. Враховуючи те, що проектне бюджетне фінансування в дорожньому будівництві складає рік, а аналіз консалтингових проектів, реалізованих для підприємств дорожнього будівництва за останні п'ять років показав, що найчастіше виконуються якраз проекти тривалістю до одного року, доцільно зобразити узагальнену схему витрат підприємства на консалтинговий проект на рисунку 3.10.

Як бачимо, навіть для консалтингових проектів до одного року можлива велика кількість наведених нами складових та їх комбінацій. Це ускладнює розрахунок витрат для дорожньо-будівельного підприємства на консалтинговий проект у грошових одиницях.



Умовні позначення:

t_i – періоди (місяці, до 1 року); A_0 – авансові платежі; P_i – періодичні фіксовані оплати консультанту; \otimes – припинення співпраці із консультантом (може відбутись у будь-який момент періоду); F_i – винагорода, премія консультанту; S_i – штрафи, пені, оплата

судових витрат; C_i – витрати підприємства на впровадження запропонованих консультантом заходів у консалтинговому проекті; R_i – роялті.

Рисунок 3.10 - Узагальнена схема формування витрат дорожньо-будівельного підприємства на консалтинговий проект

Джерело: складено автором на основі [20]

Але для розрахунку показника економічності (формула 2.22), де результати виражені інтегральним безрозмірним параметром, витрати також доцільно виразити не у грошових одиницях, а як безрозмірний параметр, який врахує не лише розмір оплати консультанта, але й періодичність і форму здійснення виплат, а також ймовірність відмови дорожньо-будівельного підприємства від консалтингового проекту на різних стадіях його впровадження. Це дозволить зберегти фізичну суть показника економічності як співвідношення результатів проекту до витрат на нього, адже доцільно аналізувати не конкретні суми, а те, чи більші досягнуті результати за витрати на проект.

Для формування такого параметру пропонуємо використати підхід по розрахунку показника ризику, який так само дозволяє враховувати не тільки витрати в грошовому виразі (втрати від ризику), але й імовірність їх появи [4]. Існує багато методик оцінки ризику, найбільшою складністю яких є саме визначення ймовірностей настання ризикованих подій, а для інших ризиків – апріорний аналіз наслідків, тобто втрат [62]. Для окремих ризиків при розрахунку результуючої оцінки використовують не лише розмір втрат і їх імовірність, але й частоту таких ризикових подій, наслідками яких можуть бути втрати [31].

Але ми пропонуємо для визначення параметру витрат (C) на консалтингові послуги використовувати модифіковану методику risk score [147], де для визначення результуючого безрозмірного показника використовують три складові: розмір витрат, експозицію або шкалу частоти і ймовірність цих витрат.

$$C = \text{Опл.} \cdot \text{Експ.} \cdot \text{Ймов.} \quad (3.8)$$

де Опл. - коефіцієнт, що враховує розмір оплати роботи консультанта;
 Експ. – коефіцієнт, що враховує частоту звернень до консультанта протягом року (експозиція);

Ймов. – коефіцієнт, що враховує ймовірність реалізації запропонованого консультантом проекту дорожньобудівельним підприємством.

Оплата консультанту може здійснюватись двома основними способами, але на українському ринку консалтингу, виходячи з досвіду дорожньо-будівельних підприємств, найчастіше використовується система ставок консультантам за відпрацьований час. Це відтворює світову тенденцію в тому, що чим більша, відоміша і довше працює консалтингова фірма на ринку, тим частіше вона використовує погодинну оплату, чим менш відома фірма – тим частіше вона працює за формою оплати своїх послуг «за успіх». Ставки оплати роботи консультантів для ринку України наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Градація ставок консультантів в залежності від посади

Значення рівня оплати консультанту	Розмір погодинної ставки оплати консультанту, доларів США	Характеристика консультанта
1,5	10000\$ / год.	керуючий партнер великої транснаціональної компанії
1	500\$ / год.	стратегічний консультант великої консалтингової компанії
0,7	250\$ / год.	операційний консультант середньої консалтингової компанії
0,5	50\$ / год.	індивідуальний консультант / консультант малої фірми
0,1	20\$ / год.	асистент консультанта (стажер)

Джерело: сформовано автором

Оплата розраховується від кількості витраченого консультантом часу. Таким чином, безрозмірне значення оплати за роботу консультанту дозволяє

врахувати витрати підприємства безпосередньо на роботу зовнішнього консультанта.

Але витрати залежать не лише від погодинної ставки, але й від частоти звернень до консультанта протягом року, тобто внеску консультанта не лише у розробку консалтингових послуг, але й у реалізацію консалтингового проекту. Варіанти такого залучення консультанта та значення експозиції наведені у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Експозиція залучення консультантів під час консалтингового проекту

Значення рівня експозиції	Частота консалтингової взаємодії	Характеристика реалізації консалтингового проекту на основі рис.
1,5	Постійна взаємодія з консультантами	Повна реалізація всіх запропонованих заходів (із можливим розширенням його) та впровадження рекомендацій по проекту із супроводом консультантом на всіх етапах реалізації проекту
1,3	Регулярна взаємодія з консультантами	Часткова реалізація запропонованих заходів та впровадження рекомендацій по проекту за участю консультантів
1,15	Періодична взаємодія з консультантами	Прийнято до уваги запропоновані заходи та рекомендації по проекту, але можлива відмова від послуг консультанта на різних етапах, що супроводжується конфліктами, штрафами, судовими позовами
1,03	Мінімальна взаємодія з консультантами -	Часткова реалізація запропонованих заходів та впровадження рекомендацій по проекту без участі консультантів
0,8	Одноразова консультація	Не реалізовані запропоновані заходи та не погоджуються на впровадження рекомендацій по проекту (можливий авансовий платіж)

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, цей показник дозволяє врахувати не лише частоту взаємодії з консультантом, але й вказує на те, що підприємство-замовник в процесі консалтингової взаємодії може припинити її, але це не означає, що воно не скористається рекомендаціями консультанта, і не впроваджуватиме їх. Тому цей параметр перевищує одиницю, адже при множенні він дозволить врахувати у результуючому показнику витрат витрати підприємства не лише

на консультанта, але й на впровадження рекомендацій проекту повністю чи частково.

Третьою складовою для розрахунку витрат є значення ймовірності того, що консалтинговий проект буде реалізовано. Для розрахунку цих значень було обрано 4 рівні: низький, середній, високий чи дуже високий. Але таке визначення цих категорій суб'єктивне, тому ми додали опис кожної категорії, адже особи, що приймають рішення, не розраховують ймовірність математично, а оперують інтуїтивними чи описовими формами характеристик. Так всі учасники процесу мають однакове розуміння цих категорій, наведених в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Ймовірність сприйняття рекомендацій консультанта та реалізації консалтингового проекту

Значення рівня ймовірності	Величина ймовірності реалізації консалтингового проекту	Характеристика варіанту ймовірності реалізації консалтингового проекту
1,1	> 50%	Дуже ймовірно, що проект буде реалізовано
1	1 з 2 (50%)	Цілком можливо
0,85	1 з 5 (20%)	Можливо
0,7	1 з 10 (10%)	Малоймовірно, але можливо

Джерело: сформовано автором

Ящо внаслідок діагностування проблем дорожньо-будівельне підприємство вирішить, що потребує зовнішнього консультування, для оцінки параметра витрат на консалтинг воно має три шкали для відбору значень розміру оплати праці консультанта, форми його участі у реалізації проекту та ймовірності того, що проект таки буде реалізовано. Значення витрат при мінімальній консалтинговій взаємодії означатиме, що буде запрошено для надання послуг стажера, для одноразової консультації і з десятивідсотковою ймовірністю буде реалізовано консалтинговий проект без його участі, як це наведено у таблиці 3.16. Аналогічно при участі найдорожчого консультанта протягом розробки і реалізації консалтингового проекту з ймовірністю більше 50 % визначить параметр витрат на рівні 2,475.

Таблиця 3.16 – Визначення витрат за показниками оплати, експозиції та ймовірності.

Показник	Характеристика	Значення показника
Оплата консультанту	асистент консультанта (стажер) 20\$ / год	0,1
Експозиція	Не реалізовані запропоновані заходи та не погоджуються на впровадження рекомендацій по проекту (можливий авансовий платіж)	0,8
Ймовірність	Малоймовірно, але можливо	0,7
$C = \text{Опл.} * \text{Експ.} * \text{Ймов.}$	$0,1 * 0,8 * 0,7$	0,056

У цих розрахунках враховується розмір оплати роботи консультанта, і параметр витрат зростає, якщо реалізується проект (тобто підприємство має витрати на заходи, рекомендовані консультантом), що і враховує експозиція. Оскільки параметр витрат знаходиться у знаменнику при розрахунку показника економічності, то його мінімальні значення менші за 1 і сприяють значному зростанню показника економічності, але в такому випадку, який описаний у таблиці, коли витрати дорівнюють 0,056, результат не може бути більшим за одиницю, адже зростання показників результату визначається регресією від змінних, зміна яких відбудеться виключно при реалізації проекту.

3.4. Апробація трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг на дорожньо-будівельному підприємстві ТОВ «Трансстроймеханізація»

Для підтвердження адекватності запропонованої моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожнього-будівельних підприємств було проведено наступні етапи дослідження:

– анкетування персоналу ТОВ «Трансстроймеханізація», на основі якого були виділені проблеми, що найвагомішими та найвідчутнішими на

всіх рівнях ієрархії. Вибірка респондентів підприємства є репрезентативною, так як в опитуванні були задіяні представники керуючої і керованої системи всіх функціональних областей підприємства, що займають посади відповідно досліджуваним трьом рівням ієрархії (додаток Г);

– запропонований консалтинговий проект складався з консалтингових послуг, які допоможуть досягти ТОВ «Трансстроймеханізація» поставлених цілей; співвідношення цілей та консалтингових послуг для керуючої системи по ЦПР представлено на рис.3.8 та 3.9;

– відповідність цілей, консалтингових послуг та показників результативності наведених у додатку Ж дозволяють заповнити «панелі узгодженості», що показують міцність зв'язків;

– розраховано можливі витрати на реалізацію запропонованого консалтингового проекту з урахуванням значень розміру оплати праці консультанта, форми його участі у реалізації проекту та ймовірності того, що проект таки буде реалізовано.

Першим кроком ще до залучення зовнішнього консультанта для дорожньо-будівельного підприємства є ідентифікація та оцінка рівня проблем у діяльності. Послідовність її наведена на рис. 3.11. Проведена апробація на підприємстві ТОВ «Трансстроймеханізація», показала, що параметр проблем керуючої системи станом на червень 2020 року був на рівні 7,65 (значення менше 10), що дозволило прийняти рішення про доцільність залучення зовнішніх консультантів саме для отримання консультаційних послуг з управлінського консалтингу. Зважаючи на значення параметра проблем для керованої системи 12,3 (більше 10), одним проектом на основі роботи консультанта їх вирішити неможливо, тому потреба у залучення консультанта для цього відсутня (необхідно поступове впровадження низки заходів, крім того таке високе значення показника зменшиться після реалізації консалтингового проекту для керуючої системи). Ці значення вказують на те, що підприємство має значно більше проблем з

виробничою діяльністю і найбільші значення опитані працівники відмітили для проблем, пов'язаних із наймом, мотивацією, кваліфікацією та утриманням на посадах персоналу.

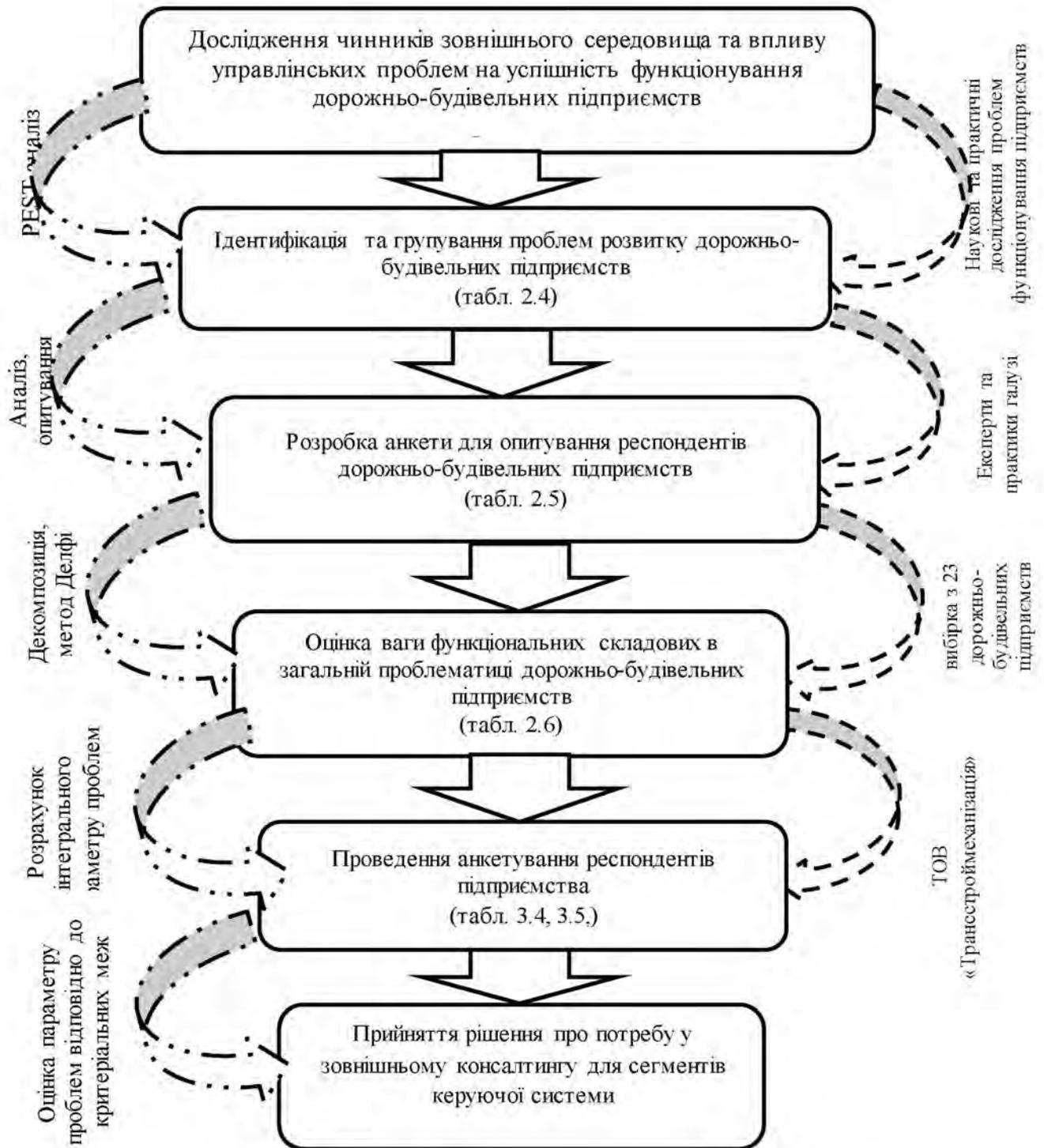


Рис. 3.11 – Схема проведеного дослідження, ідентифікації та оцінки рівня проблем діяльності дорожньо-будівельного підприємства.

Джерело: розроблено автором

Найвищі значення проблем в структурованих сітках по трьом функціональним областям (сегментам) дозволили скомпонувати консалтинговий проект. Для цих виокремлених проблем було запропоновано цілі, яких внаслідок реалізації консалтингових послуг хоче досягти підприємство.

Для керуючої системи цілями стратегічного рівня (глобальними) було встановлено удосконалення стратегії підприємства, практика чітких і прозорих умов участі у тендерних проектах та бюджетних програмах (зниження асиметрії інформації), диверсифікація джерел доходів як спосіб зниження негативних впливів сезонності виробництва. Нижчим рівнем цілей на тактичному і відповідно операційному рівні було прийнято цілі розробки чітких посадових інструкцій персоналу та алгоритмів для кожного бізнес-процесу і підвищення кваліфікації персоналу; контроль за операційними витратами. Критеріями успішності досягнення мети було співвіднесено до цих цілей темпи росту чистого доходу, скорочення плинності кадрів, рівнів якості управлінських рішень, повноти інформації, диверсифікації, формалізації бізнес-процесів, централізації комунікації та економії операційних витрат.

Параметр мети є інтегральним і формується із темпів росту показників, у знаменнику використовуємо фактичні дані підприємства до впровадження проекту, у чисельнику – присвоєні керівництвом підприємства бажані рівні тих самих показників, як наведено у таблиці 3.17.

Параметри мети розраховуємо коренем сьомого степеню з добутку семи темпів росту показників досягнення цілей. Він складе 1,47.

Показник доцільності як співвідношення мети до проблем склав для даного проекту 0,193. Це є досить низьким (критичним) значенням доцільності, що з одного боку пояснюється високим значенням параметра проблем для цієї системи підприємства 7,62. З іншого боку встановлені менеджментом підприємства бажані рівні показників досягнення цілей пропонують для моделі дуже низькі темпи росту. Це пояснюється

невпевненістю керівництва у можливості досягти високих темпів росту основних показників в умовах невизначеного зовнішнього середовища і пандемії.

Таблиця 3.17 – Вихідні дані для розрахунку параметра мети за визначеним консалтинговим проектом

Показники досягнення цілей при реалізації консалтингового проекту – складові параметра мети	A ₁ – бажані значення показника за період реалізації консалтингового проекту	A ₀ – значення показника за базовий період
Чистий дохід, тис. грн.	70956	61813
Рівень якості управлінських рішень	1,95	1,015
Чистий прибуток, тис. грн.	100	54
Рівень повноти інформації	0,82	0,74
Рівень диверсифікації	1,17	1,03
Рівень формалізації бізнес-процесів	0,68	0,563
Економія операційних витрат, тис. грн.	10582	9734
Рівень централізації комунікації	0,549	0,422

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ТОВ «Трансстроймеханізація»

Параметр результату визначається за тими самими темпами росту показників досягнення цілей, але визначаючи значення показників за період реалізації консалтингового проекту не опитуються підприємства- замовники, а розраховується їх фактичні значення (табл.. 3.18).

Параметр результату склав 1.22. Результативність ми розраховуємо як співвідношення мети до отриманого результату і її значення 0,83, і вона є критичною, тобто поставлені результати не досягнуть по складовим прибутку та економії операційних витрат. Це наведено у таблиці 3.19.

Так як керівництво передбачає залучення стратегічного консультанта великої консалтингової компанії для цього проекту, періодичну взаємодію з ним для економії витрат на етапі провадження проекту, але з високою ймовірністю, то параметр витрат складе $1 * 1,15 * 1 = 1,15$.

Таблиця 3.18 - Вихідні дані для розрахунку параметра результату за визначеним консалтинговим проектом

Показники досягнення результату при реалізації консалтингового проекту – складові параметра результату	A_1 – фактичні значення показника за період реалізації консалтингового проекту	A_0 – значення показника за базовий період
Чистий дохід = $f(\text{Коефіцієнт реалізації довгострокових ідей})$	81542	61813
Рівень якості управлінських рішень = $f(\text{Коефіцієнт підвищення кваліфікації})$	1,07	1,015
Чистий прибуток = $f(\text{Коефіцієнт виграних тендерів})$	69	54
Рівень повноти інформації = $f(\text{Коефіцієнт достатності апаратного забезпечення; Витрати на інформаційне забезпечення})$	0,78	0,74
Рівень диверсифікації = $f(\text{Коефіцієнт кваліфікації керівного персоналу; коефіцієнт оборотності})$	1,17	1,03
Рівень формалізації бізнес-процесів = $f(\text{Коефіцієнт відповідності посаді; Коефіцієнт автоматизації бізнес-процесів})$	0,6	0,563
Економія операційних витрат = $f(\text{Операційні витрати за елементами})$	9622	9734

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів ТОВ «Трансстроймеханізація»

Для розрахунку рівня ефективності консалтингового проекту зведемо дані апробації до таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Значення параметрів та показників для результатів апробації трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг для ТОВ «Трансстроймеханізація»

Параметри	Значення	Показники	Значення
Мета (G)	1,47	Доцільність (E_x)	0,19
Проблеми (Pr)	7,62		
Результат (Rz)	1,22	Результативність (E_f)	0,83
Мета (G)	1,47		
Результат (Rz)	1,22	Економічність (E_o)	1,06
Витрати (C)	1,15		

Джерело: сформовано автором

Нами було розроблене програмне забезпечення, яке дозволяє у простому інтерфейсі визначити у трьох осях положення точки ефективності консалтингового проекту. Це наведено на рисунку 3.12.

В таблиці 3.19 наведені дані параметрів для розрахунку показників доцільності, результативності та економічності за трикомпонентною моделлю ефективності запропонованого консалтингового проекту для ТОВ «Трансстроймеханізація». Отримані результати доречно представити у вигляді системи показників:

$$\begin{cases} E_x = G/Pr = 0,19 \\ E_f = Rz/G = 0,83 \\ E_c = Rz/C = 1,06 \end{cases}$$

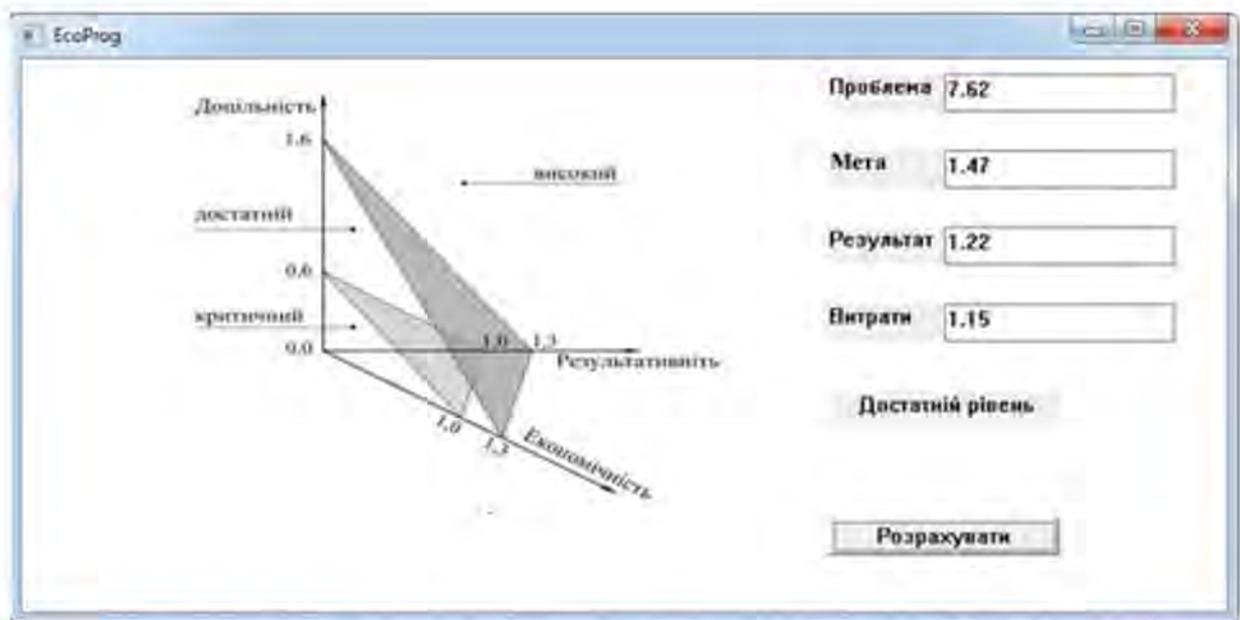


Рисунок 3.12 - Приклад інтерфейсу програмного забезпечення EcoProg для визначення ефективності консалтингових послуг і запропонованого консалтингового проекту

Джерело: сформовано автором

Отже, за трикомпонентною моделлю визначення ефективності консалтинговий проект належить до зони достатнього рівня економічної ефективності.

Така ефективність пояснюється середнім рівнем проблем керуючої системи, але низькими значеннями бажаних показників мети, що ілюструє невпевненість підприємства у доцільності зовнішнього консалтингу.

Висновки до розділу 3

1. З метою комплексного оцінювання ефективності консалтингових проектів для дорожньо-будівельних підприємств запропоновано методичний підхід, що передбачає оцінку ефективності за критеріальними інтервалами трикомпонентної моделі: доцільністю, результативністю та економічністю, які розраховуються на основі чотирьох параметрів: проблемності, мети, результату і витрат, на відміну від традиційних двох показників результативності та ефективності.

2. Запропоновано модель оцінювання результативності консалтингового проекту, що на відміну від існуючих двокомпонентних систем «ціль-результат», вибудовується на основі трьох кроків узгодженості: на першому кроці оцінюється мета через цілі, які підприємство прагне досягти при вирішенні обраних проблем зовнішнім консультуванням, на другому кроці визначаються консалтингові послуги для досягнення цілей; на третьому кроці визначаються показники результату.

3. Показник доцільності пропонуємо визначати не як узагальнюючий показник ефекту консалтингових послуг, а як перший крок до розуміння менеджментом проблем підприємства і обґрунтування залучення зовнішніх консультантів до їх вирішення. Це дозволяє отримати підприємству більш активну роль у процесі консалтингової взаємодії, що, в свою чергу, допоможе чіткіше сформулювати запит менеджменту до консультанта та швидше подолати опір змінам в організації при впровадженні консалтингового проекту.

4. Запропонований механізм ідентифікації впливів консалтингових послуг на діяльність дорожньо-будівельних підприємств, що пов'язує

результуючі індикатори консалтингових послуг та параметри функціональних областей підприємства, які були взяті за цілі при формуванні моделі оцінювання ефективності консалтингу допомагає визначити можливості та перспективи розвитку дорожньо-будівельних підприємств. Практична апробація запропонованих методично-практичних рекомендацій оцінювання ефективності запропонованого консалтингового проекту за трикомпонентною моделлю для керуючої системи ТОВ «Трансстроймеханізація» показала належність до зони достатнього рівня економічної ефективності, що пояснюється невпевненістю підприємства у доцільності зовнішнього консалтингу.

Результати третього розділу були висвітлені автором у наступних працях [43,83, 95, 96, 99, 104].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішено актуальне економічне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та удосконалення методичного інструментарію оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств. Отримані науково-практичні результати свідчать про досягнення мети, виконання поставлених завдань та дозволяють сформулювати такі основні висновки:

1. Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «консалтинг» дозволило виокремити основні визначення: «діяльність», «допомога», «послуга», «процес», що уточнюють зміст цієї дефініції. Так, «консалтинг» розглядається як комплекс професійної діяльності з розробки інтелектуального продукту та надання допомоги у вигляді консультаційних послуг підприємству для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта. Згідно авторського підходу консалтинг розглядається з чотирьох аспектів: наукового, експертного, підприємницького та сервісного.

Поняття «консалтингова послуга» визначено як комерціалізований консалтинговий продукт, що має виражену товарну форму, виникає в процесі консалтингової взаємодії, набуваючи унікальних рис для конкретного замовника; це дозволяє чітко відокремити даний термін від більш широкого поняття «консалтинговий продукт» в частині, що передбачає його обов'язкову комерціалізацію.

2. Досліджена еволюція розвитку світового ринку консалтингу з точки зору промислових революцій, інституційних та суспільних перетворень характеризує консалтинг 0.0 – як зародження нового ринку, що був націлений на допомогу у вирішенні промислових проблем; консалтинг 1.0 – відображав оволодіння інформаційними технологіями та розробку нових методів конкурентної стратегії; консалтинг 2.0 – передбачав розробку стратегії прогнозування з використанням інформаційно-комунікаційних

технологій; консалтинг 3.0 – відображав технології попередження ризиків; консалтинг 4.0 характеризує новий рівень технологічного розвитку, цифрову трансформацію та нове мислення світу.

Проведені дослідження українського ринку консалтингу показали, що інтенсивні зміни технологічного розвитку світу інтегруються у вітчизняні підприємства та організації для отримання конкурентних переваг, і консалтинговий ринок не є виключенням, а вплив світової пандемії COVID-19 на бізнес-процеси та технології ще більше прискорив цифрову трансформацію у всіх галузях економіки.

3. На діяльність дорожньо-будівельних підприємств впливають суперечливі чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними з яких є: суперечності між прагненнями керівників управляти розвитком підприємства на засадах завчасного передбачення та невизначеністю зовнішніх та внутрішніх умов господарювання; суперечності між ретельністю і творчістю в діяльності співробітників, між прагненнями сталого розвитку підприємства як системи і його мінливістю, між цілісністю підприємства і свободою його підрозділів; між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакцій підприємства на такі зміни .

Дослідження проблем дорожньо-будівельних підприємств, серед яких найбільш актуальними визначені: проблеми забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, неузгодженість дій стейкхолдерів в тендерних процедурах, пошук ефективних методів конкурентної боротьби, навчання та перенавчання персоналу управлінської ланки, упровадження інновацій, забезпечення програм розвитку фінансовими ресурсами, дозволило виокремити та синтезувати перелік проблем, що потребують консалтингових послуг для їх вирішення.

4. Декомпозиція проблем дорожнього будівництва має свою специфіку, тому традиційне виокремлення керуючої і керованої системи функціонування підприємства поставило необхідність розділення їх на складові функціональних областей. Враховуючи специфіку дорожнього

будівництва, виокремлені саме ті сегменти керуючої та керованої систем, які в найбільшій мірі потребують залучення консалтингових послуг для підвищення ефективності функціонування дорожньо-будівельних підприємств. Таким чином, для дослідження виділені такі сегменти керуючої системи – організаційна, фінансова та правова складова; сегменти керованої системи – виробнича, кадрова, інноваційна складова та складова постачання та збуту.

На основі такого розподілу запропоновано визначати інтегральний параметр рівня проблем дорожньо-будівельного підприємства, який базується на декомпозиції проблем керуючої і керованої систем, враховує рівень виникнення (відчуття) проблеми (стратегічний, тактичний та операційний), функціональні області виявлення проблем і дозволяє оцінити складові проблематики управління конкретним підприємством із врахуванням специфіки галузі та є основою для формування актуального для підприємства проекту зовнішнього консалтингу.

5. Проведене дослідження існуючих підходів до визначення та оцінки ефективності консалтингових послуг показало, що частіше за все дослідники пропонують оцінювати ефективність двома взаємопов'язаними показниками: ефективністю та результативністю, але кожен із них окремо не розкриває всіх граней поняття ефективності.

З метою комплексного оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств запропоновано методичний підхід, що передбачає оцінку ефективності за критеріальними інтервалами трикомпонентної моделі: доцільністю, результативністю та економічністю, які розраховуються на основі чотирьох параметрів: проблемності, мети, результату і витрат, на відміну від традиційних двох показників результативності та ефективності.

Запропоновано модель оцінювання результативності консалтингового проекту, що на відміну від існуючих двоконпонентних систем «ціль-результат», вибудовується на основі трьох кроків узгодженості: на першому

кроці оцінюється мета через цілі, які підприємство прагне досягти при вирішенні обраних проблем зовнішнім консультуванням, на другому кроці визначаються консалтингові послуги для досягнення цілей; на третьому кроці визначаються показники результату.

7. Запропонований методичний підхід до ідентифікації впливів консалтингових послуг на діяльність дорожньо-будівельних підприємств, що пов'язує результуючі індикатори консалтингових послуг та параметри функціональних областей підприємства, які були взяті за цілі при формуванні моделі оцінювання ефективності консалтингу, допомагає визначити можливості та перспективи розвитку дорожньо-будівельних підприємств.

Практична апробація запропонованих методично-практичних рекомендацій оцінювання ефективності запропонованого консалтингового проекту за трикомпонентною моделлю для керуючої системи ТОВ «Трансстроймеханізація» показала належність до зони достатнього рівня економічної ефективності, що пояснюється невпевненістю підприємства у доцільності зовнішнього консалтингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А.С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2010. №2. С. 10 - 17.
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: Модульная программа для менеджеров, модуль 12. Москва: ИНФРА-М, 2000. – С.47.
3. Алієв Т. Консалтингова фірма та клієнт: організація взаємодії під час виконання проекту. *Консалтинг в Україні*, 2006. Вип. 2 (19). С. 12-13.
4. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / В.М.Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков; за ред. В.М. Гранатурова. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164с.
5. Аналітичний звіт компанії ALM Intelligence / Матеріали сайту // URL: www.alm.com <https://www.alm.com/intelligence/solutions-we-provide/business-of-law-solutions/analyst-reports> (дата звернення 12.04.2020)
6. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В. Г. Андрійчук. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с
7. Атаманчук Ю.М., Гузар Б.С., Шупило О.В. Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Вісник КІБіТ*, 2015. №3 (28). С.3-7.
8. Бабенко Ю.В. Метод оценки экономической целесообразности изменения управляющих параметров нижнего уровня в модификациях самолетов. *Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии*. 2015. Вып. 68. С. 141-148.
9. Бабина О.Є. Аналіз конкурентного середовища транспортного підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 173-178.

10. Безверхнюк Т.М. Соціальний проект в державному управлінні: обґрунтування доцільності реалізації. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. С. 32-39.
11. Безуглий А. О. Методичне забезпечення формування системи нормативів фінансових витрат на утримання автомобільних доріг. *Фінансове та обліково-аналітичне забезпечення підприємств дорожньо-транспортного комплексу: монографія* / за заг.ред. А.В. Базилюк. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. С. 141-147.
12. Безуглий А.О., Ілляш С.І., Печончик Т.І. Організаційно-економічні аспекти ефективного використання фінансових ресурсів в дорожньому господарстві. *Збірник наукових праць «Дороги і мости»*. 2011. Вип.13. С. 25-29.
13. Блинов А. О., Дресвянников В. А. Управленческое консультирование. Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. 212 с.
14. Блюмин А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования. Москва : Дашков и К, 2013. 364 с.
15. Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг в стиле гольф. Москва: ООО «Вершина», 2005. – 384 с.
16. Боголюбов Е.О., Стьожка В.В., Копинець А.О. Тестування фахівців дорожньої галузі як фактор підвищення якості робіт. *Дорожня галузь України*, 2015 . Вип. 3. С. 54-56.
17. Борзак О. Де знаходяться NEW-Васюки, або що таке ефективний консалтинговий проект. *Консалтинг в Україні*, 2007. Вип. 5(34). С. 25-27.
18. Борисенко Л. Галузевий консалтинг покликаний вирішувати вузькоспеціалізовані проблеми. *Консалтинг в Україні*, 2006. Вип. 7(36). С. 22-24.
19. Бортнікова М.Г. Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. Вип. 18. С. 28-32.

20. Бортнікова М.Г. Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств: дис.... канд. екон. наук. за спец. 08.00.04 Львів, 2018. 258с.
21. Бугроменко В. Дорожная отрасль и экономика: принцип сообщающихся сосудов. *Автомобильные дороги*. 2004. №4. С. 12-15.
22. В "Укравтодорі" розповіли, скільки коштує будівництво 1 кілометра дороги /Матеріали сайту epravda.com.ua //Українська правда, 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/10/1/665791/> (дата звернення 17.11.2020)
23. Васильев Г. А., Деева Е.Д. Управленческое консультирование. Москва: ЮНИТИ, 2004. – С. 208.
24. Вдовиченко Р.П. Управлінське консультування як консультаційна послуга. *Якість технологій та освіти*. 2011. № 2. С. 5-8.
25. Верба В. Управлінське консультування в Україні: місія не здійсненна? URL: <http://www.managment.com.ua/strategy> (дата звернення 17.04.2016)
26. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*, 2008. № 22-23. С. 97-103.
27. Верба В.А. Консалтингова підтримка розвитку українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 4. Том 2. С. 55-59.
28. Верба В.А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 5. Том 3. С.38-42.
29. Воронкова А.Е., Вечерковски Р. Знання як нематеріальні ресурси підприємства. *Економіка розвитку*. Харків, 2006. № 2. С. 103 – 106.
30. Гао Шаоцин. Оцінка економічної ефективності реконструкції «селища в місті» з позиції забудовника. *Будівельне виробництво*, 2013. № 55/ URL: https://ndibv.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/07/BV-55_GaoShaocyn.pdf (дата взернення 10.12.2019)

31. Гогіташвілі, Г.Г., Карчевські Є.Т., Лапін В.М. Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами : навч. посібник Київ : Знання, 2007. 367 с.
32. Голощапова О. Ринок інноваційних технологій в Україні: вивчення світового досвіду з метою його застосування у вітчизняних умовах. *Економіст*, 2007. Вип. 2. С. 32-35.
33. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе: практика консультирования, маркетинговый подход. Москва: Дело, 2001. С.9.
34. Горбатюк Л.В., Колтунова О.А. Співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями: перші результати та плани на майбутнє. *Дорожня галузь України*, 2015. Вип. 3. С. 40- 43.
35. Горобець О.С. Консалтинг як сфера підприємницької діяльності в Україні. *Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины*: Сб. науч. тр. В 3т. – Т. 3 (4-6 жовтня 2007р.) Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ти., 2007. С. 224-231.
36. Горобець О.С. Консалтингові послуги у сфері малого та середнього бізнесу. *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*: Матеріали Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (16-17 листопада 2007 р.) Київ: МАУП, 2007. С. 341-344.
37. Горобець О.С. Проблеми та перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні. *63 наукова конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НГУ, 2007. С. 251.
38. Горобець О.С. Становлення і розвиток консалтингової діяльності в Україні. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НГУ, 2006. Вип. 13. С.225-230.
39. Гречаний О. Беремо правильний курс: ринок фінансового консалтингу в Україні. *Консалтинг в Україні*, 2006. Вип. 2(19). С. 10-11.

40. Давиденко В.В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 . Київ, 2005. – 19 с.
41. Деділова Т.В., Токар І.І., Кобизев В.Є. Діагностика стратегічного середовища дорожньо-будівельного підприємства. *Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами* . Мукачівський державний університет. Вип. 11. 2017. С. 215-219
42. Державна служба статистики: веб-сайт [URL:http://ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua) (дата звернення 18.06.2020)
43. Дзюба О.М., Левіщенко О.С. Обґрунтування комплексного показника витрат підприємства на консалтингові проекти. *Економіка та суспільство*. (електронне видання) 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/80> DOI: [10.32782/2524-0072/2020-22-52](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-52)
44. Добровольська К. Проектний підхід в управлінні консалтинговою компанією. *Консалтинг в Україні*, 2006. Вип. 6 (23). С.18-19.
45. Довгань Л., Гудима О. Український консалтинг – проблеми росту. *Економіка, фінанси, право*. 2000. Вип. 10. С. 17-19.
46. Доповідь О.Вілкула про розвиток сфери дорожнього будівництва: <http://economics.unian.ua/transport/789784-vilkul-rozpoviv-yak-za-dopomogoyu-dorig-pidvischiti-vvp.html>. (дата звернення 28.12.2020).
47. Доронін А.В., Семенов В.Б. Коучинг – нова технологія менеджменту. *Економіка розвитку: ХДЕУ*, 2004. Вип. 2 (30). С. 104-108.
48. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. Москва: Астрель, 2004. 284 с.
49. Економіка і фінанси підприємства: підручник / Н.М. Суліма, Л.М. Степасюк, О.В. Величко. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. 466 с.
50. Євтушенко Н. О. Компаративний аналіз поняття "консалтингова взаємодія". *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2017. № 1. С. 42-50.

51. Євтушенко Н. О. Система показників ефективності функціонування консалтингової взаємодії. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Збірник наукових праць*. 2018. № 2(24). С. 62-68.
52. Євтушенко Н.О. Організаційно-економічний механізм консалтингової взаємодії підприємств України: дис. ... докт. екон. наук. за спец. 08.00.04. Київ, 2019. 365 с.
53. Євтушенко Н.О. Реалізація механізму зовнішньої консалтингової взаємодії у рамках науково-методичного підходу. *Вісник Одеського національного університету: Серія: Економіка*. 2018. Т. 23. Випуск 7(72). С. 106-110.
54. Жаліло Б. Чужий досвід на свою користь. *Консалтинг в Україні*, 2004. Вип. 3 (5). С. 16-18.
55. Жильцов Е.Н., Казаков В.Н., Волоскович Н.А. Экономика сферы платных услуг. Казань, 1996. С.5.
Жуков Е.Ф. Международные экономические отношения. Москва: ЮНИТИ- ДАНА, 1999. – 486 с
56. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
57. Задніпровська А. Амстердамський стандарт для українських реалій. *Консалтинг в Україні*, 2005. Вип. 9(14). С. 18-20.
58. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2000. 358 с.
59. Звіт Державного агентства автомобільних доріг України за 2019 рік / Матеріали сайту ukravtdor.gov.ua // Укравтодор, 2020. URL: https://ukravtdor.gov.ua/4497/publiczna_informatsiia/zvit_derzhavnoho_ahentstva_avtomobilnykh_dorih_ukrainy_za_2019_rik/zvit_derzhavnoho_ahentstva_avtomobilnykh_dorih_ukrainy_za_2019_rik.pdf (дата звернення 10.05.2020)
60. Исикава К. Японские методы управления качеством. Москва: Экономика, 2001. 329 с.

61. Іванова А.О. Ділове консультування. [Електронний ресурс] – URL: <https://sites.google.com/site/psihologditacijtasimejnij> (дата звернення 08.02.2019).
62. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків та ризикових ситуацій : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
63. Інтернет-сервер УАМК [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.uamc.com.ua> (дата звернення 08.05.2016).
64. Кальна-Дубінюк Т.П. Розвиток аграрного консалтингу сільськогосподарських підприємств: автореф дис....докт.ekon.наук. за спец. 08.00.04 Луганськ, 2013. 38 с.
65. Кацал І. Ідеальне управління: модель ефективної консалтингової фірми. *Консалтинг в Україні*, 2005. Вип. 10(15). С. 18-28.
66. Кленін О.В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*, 2017. Вип. 1. С.134-165.
67. Ковальська В.К. Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. *Молодий вчений*, 2018. Вип. 8 (60). С. 194-200.
68. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Ідентифікація сучасних проблем розвитку підприємств дорожньо-транспортного комплексу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 378-383.
69. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Сутність і методи логістичного консалтингу *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія*. Київ: НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78-84.
70. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. Москва: Альпина, 2008. 315 с.
71. Колесов И.М., Сычева Н.А. Качество и экономичность продукции. *Стандарты и качество*. 2000. №9. С.70–72.

72. Колосов Ю.С. Внедрение информационных технологий в консалтинг. *Актуальні проблеми економіки*, 2004. Вип. 9 (39). С. 62-67.
73. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. 245с.
74. Консалтинг в Украине. Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996. 65с.
75. Консалтингова індустрія / Матеріали сайту consultancy.uk// URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (дата звернення 12.04.2020)
76. Консалтингові послуги / Матеріали сайту kiep.co // КІЕП. URL: <https://kiep.co/uk/consulting/cons-services> (дата звернення 10.12.2020)
77. Консалтингові послуги і ПДВ / Матеріали для ЛІГА:ЗАКОН// URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/DG090863.html
78. Консультации 4.0 /Матеріали сайту cmc-canada.ca // URL: <https://www.cmc-canada.ca/blog/Our%20Blog/consulting-40> (дата звернення: 14.11.2020).
79. Консультационные услуги в России. Москва: Финстатинформ, 1995.171 с.
80. Коростельов В.А. Роль консалтингу в управлінні бізнесом .Київ: МАУП, 2004. 252 с.
81. Кубр М. Управленческое консультирование. Москва: Интерэксперт, 1992. 319с.
82. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга. *Современные проблемы науки и образования*, 2012. № 1. (електронне видання) URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5437> (дата взернення 10.12.2019)
83. Левищенко Е.С. Повышение эффективности управления предприятием на основе консалтинговых услуг. *Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor*, 26-29 martie 2019: [în 2 vol.] / Univ. Tehn. a Moldovei. – Chișinău : Tehnica-UTM, 2019 С. 230-233.

84. Левіщенко О.С. Аналіз фінансового консалтингу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2009. Вип. 19. С.294-298.
85. Левіщенко О.С. До оцінки соціально-економічної ефективності консалтингових послуг. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін»*: Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. С. 99-101.
86. Левіщенко О.С. Дорожня галузь в економіці України: принцип взаємодоповнення і взаємодії. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2014. Вип. 30. С. 111-116.
87. Левіщенко О.С. Консалтинг як інструмент підвищення інноваційної активності підприємств дорожньо-будівельної галузі України. *15 Міжнародна науково-практична конференція «Ринок послуг комплексних транспортних систем на прикладі проблеми логістики» (жовтень 2013р.)*, Київ: Міністерство інфраструктури України, 2013. С. 137.
88. Левіщенко О.С. Консалтинг як інструмент створення конкурентоспроможності підприємств дорожньо-будівельного комплексу України. *Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічна інтеграція України у глобальну інноваційну економіку: досвід підприємств і регіонів» (26-27 вересня 2014р.)* Черкаси, 2014. С. 25-28.
89. Левіщенко О.С. Концептуальна модель ефективної організації управлінського консалтингу для вітчизняних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 10. С. 517-521.
90. Левіщенко О.С. Концептуальна модель інтегрованого консалтингу. *Міжнародна наукова конференція Сталій розвиток підприємств*,

- регіонів, країн (5-7 листопада 2012 р.), Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012 С. 124-125.
91. Левіщенко О.С. Концептуальна модель організації логістичного консалтингу. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings*, (January 29, 2016). Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 110-114.
92. Левіщенко О.С. Концептуальні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2010. Вип. 21. С.368-372.
93. Левіщенко О.С. Логістичний консалтинг та його роль у сучасному бізнесі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2017. Вип. 2 (38). С. 41-46.
94. Левіщенко О.С. Маркетинг консалтингових послуг. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки і менеджменту»*. (10-12 листопада ,2011 р.) Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С.83-84.
95. Левіщенко О.С. Методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу. *Університетські наукові записки*. Хмельницький: ХУУП, 2020. Вип. 6 (78). С. 15-25.
96. Левіщенко О.С. Обґрунтування показника доцільності як складової оцінювання ефективності консалтингових проектів. *East European Science Journal*, Warsaw. 2021. Vol. 1(65) – P. 49-54.
97. Левіщенко О.С. Проблеми інноваційного розвитку підприємств дорожньо-будівельної галузі України. *Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації»* (20-22 листопада 2013 року м. Київ). Київ: КНТУ, 2013. С.440-441.

98. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 9. С. 333-337.
99. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2012. С. 316.
100. Левіщенко О.С. Проблеми розвитку ринку консалтингової діяльності в Україні. *LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2020. С.367
101. Левіщенко О.С. Проблеми формування попиту на послуги консультантів. *LXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2009. С. 276.
102. Левіщенко О.С. Проблеми ціноутворення на консалтингові послуги. *LXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2011. С. 277.
103. Левіщенко О.С. Розвиток понятійного апарату консалтингу. *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці: I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (17-18 листопада 2020 р.): у 2 ч.* Київ: НТУ, 2020. Ч.1. С. 203 – 205.
104. Левіщенко О.С. Система основних показників ефективності діяльності підприємства. *LXIX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників*

- відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2013. С. 346.
105. Левіщенко О.С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку дорожньої галузі. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2011. Вип. 24. С. 348-352.
106. Левіщенко О.С. Удосконалення механізму організації управлінського консалтингу. *Актуальні проблеми економіки. фаховий економічний журнал*. Київ. 2013. Вип. №10 (148)– С.146- 151. [SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost та Ulrich's Periodicals Directory].
107. Левіщенко О.С., Жижома М.К. Проблеми адаптації вимог до логістичних систем підприємства дорожньо-транспортного комплексу України. *International Scientific Conference Modernization of socio-economic conditions: Conference Proceedings, Part 2, September 28, 2016*. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 80-82.
108. Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии. Санкт-Петербург.: Питер, 2007. – 2008 с.
109. Лисенко А.О., Руднев Е.С. Стратегічне управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства на основі взаємозв'язку процесів росту та розвитку. *Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання*. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6245> (дата звернення: 22.08.2020).
110. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять „ефективність” і „результативність” управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10 (88). С. 207 - 216.
111. Макхем К. Управленческий консалтинг. Москва : Дело и сервис, 1999. — 288 с.
112. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Москва: ИНФРА-М, 2005. 381 с.

113. Марченко О.А. Поведение субъектов рынка консалтинговых услуг: цели и принципы . *Научные труды ДонНТУ*. Серия: экономическая, 2007. Вып. 31-32. С. 51-56
114. Матеріали компанії Deloitte URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk> (дата звернення 16.05.2020)
115. Матеріали компанії Ernst&Young URL: https://www.ey.com/en_ua (дата звернення 16.05.2020)
116. Мезенцева М. Внедрение информационных систем на предприятии: проблемы и решения. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. Вып 8. С.57-63.
117. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк . Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
118. Меновщиков В. Ю. Введение в психологическое консультирование. Москва : Смысл, 2012. 111 с.
119. Мескон М.Х. Основы менеджменту : пер. з англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 1998. 704 с.
120. Методика оцінки ефективності реальних інвестицій в Excel / О.В. Клименко. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10846/1/78.pdf> (дата взернення 10.12.2019)
121. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія / Н. О. Євтушенко ; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ: СІК ГРУП Україна, 2017. 535 с.
122. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. / О.О. Охріменко, А.Д. Кухарук. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
123. Мілевська М. На що звертати увагу при оцінюванні персоналу консалтингових компаній. *Консалтинг в Україні*, 2006. Вип. 4(33). С. 26-28.
124. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт: mtu.gov.ua. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Dorozhne-gospodarstvo.html>

125. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року / URL: http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf (дата звернення 12.01.2021).
126. Николаев М.В. Содержание категории „Эффективность”. *Западный экономический вестник финансов*. 2005. №1(7). С. 553 - 559.
127. Николайчук В.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. Санкт-Петербург: Питер, 2005 С.11.
128. Ніфатова О.М., Карпенко І. Консалтингові послуги в механізмі забезпечення економічної безпеки бізнесу. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7236/1/20170330_Cluster_P06_0-066.pdf (дата звернення: 10.05.2019).
129. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2014-2019 роках / Державна служба статистики України: веб-сайт. URL http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/bud/ovb_vid/ovb_vydUK14-19_u.htm (дата звернення: 10.01.2021).
130. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу. Ukraine SME Support in Priority Regions/EuropeAid/121495/C/SV/UA/Kyiv/2006/ 34p.
131. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Рейнжиниринг бизнеса: Рейнжиниринг организаций и информационные технологии. Москва: Финансы и статистика, 1997. 336с.
132. Орищенко М. Антикризисный консалтинг: попит зростає. *Консалтинг в Україні*, 2014. Вип. 59. С. 4-7.
133. Підсумки сезону 2020: Беззаперечна перемога українських підрядників / М.Березовський.: веб-сайт. Цензор.НЕТ URL: https://censor.net/ru/blogs/3239347/pdsumki_sezonu_2020_bezzaperechna_peremoga_ukranskih_pdryadnikov (дата звернення 03.01.2021)
134. Повышение эффективности дорожного хозяйства / О.Т. Батраков, Г.Е. Липский. Киев: Будивельнык, 1988. 64 с.

135. Погребняк М.М. Особливості виконання державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування на 2013-2018 роки. *Дорожня галузь України*, 2015. Вип. 3. С. 36-39.
136. Полонський В.Г. Горобець О.С. Маркетинговий підхід до організації консалтингової діяльності. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2007. Вип. 15. С.195-199.
137. Полонський В.Г., Горобець О.С. Маркетингові підходи до формування ціни консалтингових послуг. *LXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2008. С. 267.
138. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. Москва: Международные отношения, 1993, С. 275.
139. Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. Москва: Национальный фонд подготовки кадров, 1998. С.76.
140. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин. Москва: ГУ ВШЭ, 1999. 240 с.
141. Посадський А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. Москва: Финстатинформ, 1995.
142. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). Москва: ИПЛ, 1989.- С.10.
143. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми будівництва автомобільних доріг загального користування з цементобетонним покриттям на 2021-2025 роки / URL: <http://ukrcement.com.ua/dokumentatsiya/betonni-dorogi/materiali/25-kontseptsiia-dorohey.html> (дата звернення 12.01.2021).

144. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. Харків : ІНЖЕК, 2006. 493 с.
145. Репп С., Коллинз Т. Новый максимаркетинг. Пер. с англ. Челябинск: Урал Ltd, 1997 С.285-286.
146. Ринок фінансових послуг: теорія і практика / В. П. Унинець-Ходаківська, О. І. Костюкевич, О. А. Лятамбор. Київ : ЦУЛ, 2009. 392 с.
147. Розрахунок балів ризику/ Матеріали сайту intaver.com// URL: <http://intaver.com/risk-scores/> (дата звернення 28.11.2020)
148. Семенов В.Б. Використання коучингу та наставництва для розвитку інноваційної поведінки персоналу. *Економіка розвитку*: ХДЕУ, 2004. Вип. 2 (30). С. 84-88.
149. Словарь терминов по психологическому консультированию. URL: https://psychological_counseling.academic.ru/45 (дата звернення 08.02.2019).
150. Словник української мови: в 11 томах. Том 2, 1971. С. 399. URL:<http://sum.in.ua/s/dociljnyj> (дата звернення 16.08.2019)
151. Сучасні й класичні методи управління якістю: особливості та перспективи застосування / Т.І. Балановська /(електронний ресурс). URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nvnaueamb/2012_169_1/12bti.pdf (дата звернення 28.10.2019)
152. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 2012. №1 (27) URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-2 (дата звернення 28.11.2020)
153. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятия : моногр. / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. Харків : „ІНЖЕК”, 2005. 144 с.

154. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Менеджмент-консалтинг: учебно-методический комплекс. Москва: Центр ЕАОИ, 2009. 271с.
155. Трофимова О.К. Класифікація консалтингових послуг в Україні. *Синергія*. Київ, 2004. №3(10). С.19-26.
156. Трофимова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу. *Snap Shot of State of Play in Ukrainian Business Consultancy Sector Study*. 2006. 34 с.
157. Трофімова О.К. Методи забезпечення ефективності консалтингової діяльності на підприємствах промисловості: дис.... канд.екон.наук. за спец.08.07.01 Київ, 2002. 222с.
158. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. Москва: Дело и Сервис, 2006. 367 с.
159. Українські дорожники інвестували в галузь 5 мільярдів гривень і підтримали економіку країни – президент асоціації / М. Березовський. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/ukrajinski-dorozhniki-investuvali-v-galuz-5-milyardiv-griven-i-pidtrimali-ekonomiku-krajini-prezident-asociaciji-novini-ukrajina-11269853.html> (дата звернення 10.01.2021)
160. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А.О.Блинов, Г.Н.Бутырин, Е.В. Добренькова. Москва: ИНФРА-М, 2002. 192с.
161. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. –Київ: КНЕУ, 2011. 327с.
162. Уткин Э.А. Консалтинг. Москва ЭКМОС, 1998. 256 с.
163. Федик М.Ф. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2010. Вип. 4 (3). URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/166-172.pdf>. (дата звернення 08.02.2019).
164. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

165. Филипець З.Б. Консалтингові послуги у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2014. Вип. 1. С. 270-276.
166. Філософський енциклопедичний словник : веб-сайт. URL: <http://slovopedia.org.ua/104/53396/1083430.html> (дата звернення 18.09.2020)
167. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: монографія / І.О.Бланк//Київ: КНТЕУ, 2011. 343 с.
168. Фінансові послуги України. Енциклопедичний довідник. / І. Мітюков, В. Александров, О. Ворона, Недбаєва С. В 6-ти томах. Київ: Укрбланковидав, 2001. 3918с.
169. Формування сучасного дорожньо-будівельного комплексу України / Матеріали сайту НАДУ// URL: <https://nadu.com.ua/formuvannya-suchasnogo-dorozhno-budivelnogo-kompleksu-ukra%20ni/> (дата звернення 15.01.2021)
170. Фролова Г.І., Шляховий М.М., Данькович І.М. Стратегічний менеджмент розвитку дорожньо-будівельного підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3 (43). С. 93–97.
171. Хаверчук Д. Західні ворота українського консалтингу. *Консалтинг в Україні*, 2005. Вип. 7-8 (12- 13). С. 8-11.
172. Хайт М. Вознаграждение консультанта: твердая ставка или гонорар от успеха. URL: <https://hr-portal.ru/article/voznagrashdenie-konsultanta-tyordaya-stavka-ili-gonorar-ot-uspeha> (дата звернення: 08.06.2018)
173. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №8 (98). С. 141-149.
174. Холл Р. Организация: структуры, процессы, результаты. Санкт-Петербург: Питер, 2001. С. 28.

175. Чайка І.П. Конкурентне середовище консалтингового ринку України. *Интеллектуальный капитал и конкурентоспособность организаций. Экономические науки.* URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/97978/59-Chayka.pdf> (дата звернення 15.01.2021)
176. Чайка І.П. Маркетинг консалтингових послуг на підприємствах: автореф. дис... канд.екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2008. 19 с.
177. Чакыров К. Управление консультационной деятельностью. *Проблемы теории и практики управления.* 1991. № 1. С.102–105.
178. Чернов Ю.В., Фомишин С.Ф., Тищенко А.И. Управленческое консультирование. Херсон: Дніпро, 2003. 230 с.
179. Шарко М.В. Консалтинг и его деятельность в Украине. *Актуальні проблеми економіки.* 2003.Вип. 7 (25). С.104-115.
180. Шмигаль закликав дорожньо-будівельні компанії працевлаштовувати українців / Матеріали сайту ukrinform.ua/ УКРІНФОРМ, 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3007692-smigal-zaklikav-doroznobudivelni-kompanii-pracevlastovuvati-ukrainciv.html> (дата звернення 15.01.2021)
181. Шпильва В.О. Тен С.А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал.* 2018. Вип. 23. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf (дата звернення 28.06.2019)
182. Шубін О.О. Інфраструктура товарного ринку. Київ: НМЦВО Студцентр, 2009. 379с.
183. Шура П. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. Москва: Коммерсантъ. Альпина Паблишер, 2002. 264 с.
184. Що таке консалтинг 4.0? / Матеріали сайту management.com.ua // URL: www.management.com.ua/consulting/cons158.html (дата звернення: 14.11.2020).

185. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я, Лейман А.Я. Управленческое консультирование: теория и практика. Москва: Экономика, 1988. С. 44.
186. Юшин С.О., Повна С.В. Експертно-консалтинговий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. *Економіка розвитку*: ХДЕУ, 2006. Вип. 3 (39). С. 68-73.
187. Як знайти дороги та плани на їх ремонти в тонах звітів / Матеріали EIDOS Centre for political studies and analysis // URL: <https://www.slideshare.net/UkraineCrisisMediaCenter/ss-95094331> (дата звернення 15.01.2021)
188. BSC Designer/ Матеріали сайту bscdesigner.ru// URL: <https://bscdesigner.ru> (дата звернення 25.09.2020)
189. Cope Mick. The Seven Cs of Consulting. *Financial Times*. Prentice Hall, London, 2000.
190. Dearborn D.C., Simon H.A. Selective perception: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*. 1958. Vol. 21. P. 140-144.
191. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. P.2.
192. Grechan A. P., Bezuglyi A. O., Parfentieva O.G., Kompanets K. A., Hroza A. M. Strategic development and ensuring competitiveness of Transport companies in the context of market digitization. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11. Issue 6. P. 1124-1134.
193. Greiner L.E. Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983. 368 p.
194. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием / Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И. Санкт-Петербург: Наука и Техника, 2003. 176 с.
195. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Grozdanova D. P. World market trends consulting services. *Економіка та управління на транспорті*. Київ: НТУ, 2017. Вип. 5. С. 148-152.

196. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K. Micrologistic concept of the Ukrainian road transport complex enterprises. *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic System: the Challenges of the Global World*, Part I, (December 22th, 2017). Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. P. 39-42.
197. Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K., Budagian V.O. Logistic consulting as a tool for ensuring competitiveness of enterprises of the ukrainian road transport complex. *Економіка та управління на транспорті*. Київ: НТУ, 2018. Вип. 6. С. 30-34.
198. Levishchenko O. Chapter 12. Logistic consulting as an instrument of enterprises economic security. *Economic processes in the safety measurement: monograph / edit.V. Fedorenko, I. Gryshchenko, T. Voronkova*. Kyiv: «DKS Tsentr» Ltd, 2018. P.225-231.
199. Management Consultants 1996. "The Roles and Activities of the Consulting Business toward the 21st Century" World Conference. Yokohama: Zen-Noh-Ren, 1996. P.165-167.
200. Margulies Newton. Notes on the Consultant's Role. R.J. Lee and A.M. Freedman (Eds.) Consulting skills reading. Arlington, Virdginia: NTL Institute, 1977. P. 10.
201. Pechonchyk T. I., Kontseva V. V., Bezuglyi A. O. Improvement of the Organizational and Economic Mechanism of Financing in the Road Economy. *Journal of advanced research in law and economist*. 2019 Vol. X. Issue 4(42) Pp. 1110-1120.
202. Schein E.H. Process consultation. Its role in organization development/ Reading (MA): Addison-Wesley. 1969.
203. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975. 202 p.
204. Szarucki M. Developing classification criteria for organizational problems. *Business And Management: 6th International Scientific Conference: Selected papers*, May 13-14. 2010. Vilnius (Lithuania). URL:

- [http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/BUS_AND MANA 2010/Enterprise Management?1100-1106_Szarucki.pdf](http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/BUS_AND_MANA_2010/Enterprise_Management?1100-1106_Szarucki.pdf)
205. The GRAI Method, Part 1: global modelling . URL: <http://chen33.free.fr/M2/Courses/GRAI%20INTEROP%20part%201.BV.pdf> (дата звернення 22.12.2019)
206. Wernerfelt B. A. Resource – Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5 (2). P. 171–180.
207. Wolsh J.P. Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*. 1988. Vol. 31. P. 873-896.
208. Yevtushenko N. O. Methodological principles for establishment of consulting cooperation organizational and economic mechanism. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2017. № 2 URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_2/epm2017_2_14.pdf. (дата звернення: 28.04.2019)
209. Yves Ducq, Guy Doumeingts. ECOGRAI - A method to design and to implement Performances Indicators Systems for industrial organizations - Concepts and Application to the Maintenance function Chapter January 1995 DOI: 10.1007/978-0-387-34847-6_39

ДОДАТКИ

Таблиця А. 1 - Визначення сутності поняття «консалтинг»

№ п/п	Автор, джерело	Трактування поняття
1	2	3
1	Трофимова О.К. [157]	Менеджмент-консалтинг - це вид інтелектуальної професійної діяльності, у процесі якого кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють ефективному управлінню організацією-клієнтом.
2	Липпит Г. [108]	Управлінське консультування – складова діяльності тих, хто керує, спрямовує, навчає або взаємодіє з іншими працівниками
3	Стіле Ф. [203]	Консалтинг – це будь-яка форма надання допомоги щодо змісту, процесу чи структури завдання або серії завдань, за якої консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає відповідальним за це.
4	Кубр М. [81]	Консалтинг - це професійні взаємини між експертом, що володіє знаннями та інформацією, і клієнтом, у якого є проблема, що полягають у наданні незалежних порад і допомоги клієнту з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і/або можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їхній реалізації
5	Блінов А.О., Бутирін Г.Н. Добренєвкова Є.В. [160]	Консалтинг – це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації. Або консалтинг спирається на наукову організацію праці, системний аналіз, науково обґрунтовані методи прийняття рішень.
6	Посадський А.П. [139]	Консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем і функціонуванні їхнього розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і рішень, вироблених спільно з клієнтом
7	FEASO [191]	Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад і допомоги з управління, включно з оцінюванням проблем та/або можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.
8	Асоціація Укрконсалтинг [74]	Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками чи іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації фінансово-економічного становища в рамках чинної нормативно-законодавчої бази

Продовження таблиці А.1

1	2	3
9	Марченко О.А. [113]	Економічний консалтинг являє собою підприємницьку діяльність у сфері надання ділових послуг консультативного типу, забезпечує господарські суб'єкти консалтинговими ресурсами, зміст яких становить спеціальне, специфічне, організаційне, конфіденційне економічне й управлінське знання, та інформацією ділового і спеціального характеру, адаптованою до особливостей бізнесу підприємця, який користується консалтинговими послугами
10	Верба В.А. [161]	Управлінське консультування – науково-професійна діяльність консультантів зі створення інтелектуальних продуктів та надання незалежних професійних послуг, що покликані допомогти керівникам підприємств у реалізації організаційних цілей і завдань розвитку шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, упровадження змін і навчання.
11	Чайка І.П. [176]	Консалтинг - вид інтелектуальної діяльності, послуг, що забезпечує клієнта професійними навичками, досвідом, технікою поведінки, методологією і допомагає йому у вирішенні проблем функціонування та розвитку підприємства в межах чинної законодавчо-нормативної бази.
12	Євтушенко Н.О. [50]	Консалтинг - узгоджений процес створення професійними консультантами інтелектуальних продуктів з подальшою їх реалізацією у діяльності підприємств-замовників з метою налагодження організаційно-економічного механізму з точки зору забезпечення ефективності та підвищення рівня розвитку.
13.	Коростельов В.А. [80]	Консалтинг - тип послуг «b2b» (business to business), коли керівники і власники підприємств замовляють цю ділову послугу не для задоволення власних потреб, а для підвищення ефективності бізнесу Або консалтинг (від _ англ. consulting) – це вид професійних послуг, що надаються клієнтам, які зацікавлені в оптимізації бізнесу
14	Уткин Є.А. [162]	Консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнтові) в аналізі й вирішенні проблем їх функціонування і розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і рішень, що спільно виробляються з клієнтом. Консалтинг як «такий вид інтелектуальних послуг, який пов'язаний з вирішенням складних проблем підприємства в сфері управління та організаційного

Продовження таблиці А.1

1	2	3
15	Давиденко В.В. [40]	Консалтинг – систематизована сукупності знань з надання високоякісних консалтингових послуг консалтинговими компаніями підприємствам-замовникам на основі забезпечення трансферу нагромадженого професійними консультантами обсягу знань та досвіду підприємствам-замовникам
16	Макхем К. [111]	Консалтинг — це «процес надання фахівцем своїх власних знань, навичок і досвіду в системі клієнта»
17	Кленін О.В., Білопольський М. Г. [66]	Консалтинг можна розглядати як управлінську діяльність щодо надання професійних послуг у вигляді нових знань, професійних навичок, які мають рекомендований характер. Процес надання консалтингових послуг у цьому випадку буде забезпечуватися як правило методами оперативного управління, які ґрунтуються на експертному, функціональному та процесному
18	Чакиров К. [177]	Управлінський консалтинг - висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, яка надається незалежними експертами, що спеціалізуються в певній галузі.
19	Юксвярав Р., Хабакук М. [185]	Управлінський консалтинг - це діяльність та професія, її змістом є допомога керівникам у вирішенні їх проблем та у впровадженні досягнень науки та передового досвіду.
20	Грейнер Л., Метцгер Р. [193]	Консалтинг - консультативна служба, що працює за контрактом та надає послуги іншим суб'єктам через спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з вирішення цих проблем і сприяють (за необхідності) виконанню рішень.

Додаток Б

Таблиця Б. 1 - Перелік підприємств, що брали участь у дослідженні

№ п/п	Організація ЕДРПОУ, адреса	Основні види економічної діяльності
1	2	3
1	ТОВ "Трансстроймеханізація" 32856076 Україна, 02660, місто Київ, вул. Колекторна, будинок 17	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 42.13 Будівництво мостів і тунелів
2	ТОВ "Техно-Буд-Центр" 33768346 46008, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Шептицького, будинок 4	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 42.91 Будівництво водних споруд; 42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 43.31 Штукатурні роботи; 43.32 Установлення столярних виробів; 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін; 43.34 Малярні роботи та скління; 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.91 Покрівельні роботи; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену; 42.13 Будівництво мостів і тунелів; 42.21 Будівництво трубопроводів; 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н. в. і. у.
3	ТОВ "БМБУД" 41037833 Україна, 46400, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Текстильна, буд. 30	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали; 25.62 Механічне оброблення металевих виробів; 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.; 42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.10 Складське господарство; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.13 Будівництво мостів і тунелів; 42.21 Будівництво трубопроводів; 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
4	ПП "Автомагістраль" 31481658 Україна, 07351, Київська обл., Вишгородський р-н, с. Синяк, вул. Київська, буд. 68	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 42.13 Будівництво мостів і тунелів
5	ТОВ Данко 32727466 Україна, 03035, м. Київ, вул. Механізаторів, буд. 2, офіс 111	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, н. в. і. у.; 42.91 Будівництво водних споруд; 42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.10 Складське господарство; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 38.11 Збирання безпечних відходів; 38.12 Збирання небезпечних відходів; 38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів; 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену; 42.13 Будівництво мостів і тунелів; 42.21 Будівництво трубопроводів; 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
6	ТОВ "Паркінг+" 32868719 61002, Харківська обл., м. Харків, вул. Алчевських, буд. 2	42.11 Будівництво доріг і автострад
7	ТОВ "Лігаспецбуд" 41586408 90300, Закарпатська обл., Виноградівський район, м. Виноградів, вул.Копанська, буд.222А	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
8	ПП "Артембуд" 36856010 66502, Одеська обл., Любашівський район, смт Любашівка, вул. Леніна, буд. 89	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 03.12 Прісноводне рибальство; 03.22 Прісноводне рибицтво (аквакультура); 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.; 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами; 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах; 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.13 Будівництво мостів і тунелів; 42.21 Будівництво трубопроводів; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 23.52 Виробництво вапна та гіпсових сумішей; 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н. в. і. у.; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.
9	ТОВ "Мега ЛТД" 34455332 Україна, 21000, Вінницька обл., м.Вінниця, Хмельницьке шосе, буд. 13, к. 214	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
10	ТОВ "Будстандарт ЛТД" 41945421 Україна, 03189, м. Київ, вул. ак. Вільямса, буд. 6-Д, офіс 43	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опаловальним устаткуванням і приладдям до нього; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
11	ТОВ "Асфальт ПЛЮС" 41198416 Україна, 10024, Житомирська обл., м.Житомир, вул. Вітрука, буд. 9.	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
12	ТОВ "Ростдорстрой" 33658865 Україна, 65009, Одеська обл., м. Одеса, вул.Генуезька, буд. 1-А	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 81.29 Інші види діяльності із прибирання; 81.30 Надання ландшафтних послуг; 71.11 Діяльність у сфері архітектури; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
13	ТОВ «Спільне українсько-німецьке підприємство «Автострада» 40148165 Україна, 21100, Вінницька обл., м.Вінниця, вул.Д.Галицького, буд. 27, к.21	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 43.21 Електромонтажні роботи; 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін; 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 52.10 Складське господарство; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 71.20 Технічні випробування та дослідження; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.13 Будівництво мостів і тунелів
14	ТОВ «ДС Пром Груп» 39810010 Україна, 07400, Київська обл., м. Бровари, вул.О.Онiкiєнка, буд. 2/1	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.31 Шпукатурні роботи; 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін; 43.34 Малярні роботи та скління; 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду); 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 52.24 Транспорт; 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 68.31 Агентства нерухомості; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.13 Будівництво мостів і тунелів; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.
15	ТОВ «Енергетично-дорожнє будівництво» 33757711 Україна, 19000, Черкаська обл., м. Канів, вул. Енергетиків, буд. 65	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.51 Виробництво цементу; 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 42.91 Будівництво водних споруд; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 42.13 Будівництво мостів і тунелів
16	ПРАТ «Хмельницьке ПБУ №56» 03448860 Україна, 29016, Хмельницька обл., м Хмельницький, вул. Західна Округна, буд.5	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим топоном, насінням і кормами для тварин; 42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
17	ТОВ "Свробуд-індустрія" 40675093 18007, Черкаська обл., м. Черкаси, булев. Шевченка, буд. 145, офіс 222	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
18	ПП "Дорстрой" 33819662 Україна, 20001, Черкаська обл., Христинівський р-н, м.Христинівка, вул.Терещенка, буд. 1 А	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.30 Роздрібна торгівля пальним; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
19	ПП "Свроавтодор" 40835342 19511, Черкаська обл., Городищенський район, с. Млів, вул.Шевченка, буд. 120	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.45 Розведення овець і кіз; 01.46 Розведення свиней; 01.47 Розведення свійської птиці; 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим потпоном, насінням і кормами для тварин; 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н. в. і. у.; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладям до нього; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом; 47.30 Роздрібна торгівля пальним; 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду); 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
20	ПАТ "ШБУ-41" 05416886 08132, Київська обл., Києво- Святошинський район, м. Вишневе, вул.Київська буд. 31	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
21	ТОВ «ШРБУ-8» 43357794 36020, Полтавська обл., м. Полтава, Шевченківський район, вул.Небесної сотні, буд. 9/17А	Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель (основний) Інші: 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю; 08.12 Добування піску, гравію, глини і каоліну; 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н. в. і. у.; 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 43.21 Електромонтажні роботи; 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 43.32 Установлення столярних виробів 43.39 Інші роботи із завершення будівництва; 43.91 Покрівельні роботи; 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.; 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування; 81.29 Інші види діяльності із прибирання; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 41.10 Організація будівництва будівель; 42.11 Будівництво доріг і автострад
22	ТДВ "КИЇВСЬКЕ ШБУ №27" 03450301 02660, м.Київ, вул. Колекторна, буд. 17	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
23	ПРАТ "Броварське № 50" 05408668 Україна, 07400, м. Бровари, Київської обл., вул.Олега Онікієнка, 2-а	Основний: 42.11 Будівництво доріг і автострад (основний) Інші: 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.; 43.11 Знесення; 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику; 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Таблиця Г.1 – Розрахунок ваги функціональних складових в проблематиці діяльності дорожньо-будівельних підприємств

Функціональні складові/ Проблеми/Рівні ієрархії	ВАГА	Відповіді респондентів														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
I. Організаційна складова	0,2															
Фрагментарна стратегія	0,02	10	1	1	6	1	7	7	9	8	6	3	4	8	10	10
Відсутність прозорих правил «гри» в компанії	0,02	10	1	7	6	1	3	1	1	1	1	10	1	3	5	1
Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	0,03	7	1	7	10	1	7	1	1	3	1	5	1	1	7	3
Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища	0,01	5	1	1	6	4	7	1	9	8	1	8	4	2	7	1
Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»	0,02	7	1	3	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	8	1
СТРАТЕГІЧНИЙ		0,8	0,1	0,44	0,62	0,13	0,54	0,22	0,3	0,41	0,2	0,53	0,2	0,29	0,7	0,3
Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства	0,02	7	2	7	7	6	3	1	1	3	1	8	4	4	7	1
Бюрократичні затримки на різних бізнес-процесах	0,01	8	1	4	5	2	4	1	1	1	1	2	3	2	6	1
Конфлікти між власниками	0,02	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03	9	8	2	3	2	3	2	4	8	1	2	3	7	6	1
Відсутність принципів та алгоритмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільної економіки	0,01	7	1	2	1	7	9	1	6	4	1	6	1	1	8	1
Нестача кваліфікованого персоналу	0,07	5	9	10	10	6	7	3	10	9	1	5	7	5	7	3
ТАКТИЧНИЙ		1,11	1,13	0,98	1,01	0,71	0,79	0,33	0,9	1	0,2	0,67	0,7	0,69	1	0,3
Завантаженість керівництва поточними проблемами (відсутність часу на розробку стратегічних планів)	0,01	5	1	10	7	9	9	1	4	4	3	8	1	1	8	3
Постійний детальний контроль операційних процесів керівництвом	0,01	7	4	1	3	3	9	1	5	4	1	1	1	4	5	1
Низька якість бізнес-процесів	0,02	8	4	1	2	3	3	1	5	5	1	5	1	2	4	1
Невідповідність оперативних завдань посадовим інструкціям	0,01	5	10	4	4	3	9	1	1	3	1	8	1	5	5	1
Підвищена динамічність всіх бізнес-процесів	0,01	7	1	9	5	4	3	1	3	6	1	5	1	2	3	1
Неповна забезпеченість персоналом на всіх бізнес-процесах	0,03	7	9	10	7	6	5	1	5	8	1	5	8	4	4	2

Продовження таблиці Г. 1

ОПЕРАЦІЙНИЙ		0,61	0,51	0,56	0,44	0,43	0,51	0,09	0,4	0,51	0,1	0,47	0,3	0,28	0,4	0,1
2. Фінансова складова	0,16															
Фрагментарна стратегія	0,02	10	1	1	6	1	7	7	9	8	6	3	4	8	10	10
Сезонність роботи підприємства	0,03	10	1	5	3	8	9	9	10	9	5	8	8	5	7	5
Відсутність фінансування проектів більше чим на 1 рік	0,01	7	1	1	9	8	3	1	9	8	1	10	9	6	3	1
СТРАТЕГІЧНИЙ		0,57	0,06	0,18	0,3	0,34	0,44	0,42	0,6	0,51	0,3	0,4	0,4	0,37	0,4	0,4
Нестача фінансових ресурсів для розвитку підприємства	0,01	10	8	10	9	7	8	8	8	10	5	1	8	9	8	5
Відсутність міжсезонних замовлень	0,01	5	1	1	2	5	1	1	1	3	1	5	1	3	2	1
Великий відсоток незавершення робіт	0,01	7	2	1	5	1	8	1	1	1	1	8	1	2	2	1
ТАКТИЧНИЙ		0,22	0,11	0,12	0,16	0,13	0,17	0,1	0,1	0,14	0,1	0,14	0,1	0,14	0,1	0,1
Високий рівень витрат на виготовлення продукції (послуг) та енергоресурси	0,03	10	2	2	3	7	5	2	3	5	1	6	5	4	7	5
Скорочення допоміжних робітників	0,03	9	2	5	1	4	3	1	5	5	1	1	1	1	6	1
Велика дебиторська заборгованість	0,01	5	2	1	2	3	3	1	7	4	3	6	1	2	8	1
ОПЕРАЦІЙНИЙ		0,62	0,14	0,22	0,14	0,36	0,27	0,1	0,3	0,34	0,1	0,27	0,2	0,17	0,5	0,2
3. Правова складова	0,09															
Відсутність прозорих правил «гри» в компанії	0,02	10	1	7	6	1	3	1	1	1	1	10	1	3	5	1
Висока конкуренція	0,05	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5
Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	0,03	7	1	7	10	1	7	1	1	3	1	5	1	1	7	3
СТРАТЕГІЧНИЙ		0,76	0,15	0,6	0,67	0,55	0,72	0,5	0,5	0,56	0,3	0,5	0,5	0,24	0,5	0,4
Конфлікти між власниками	0,02	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
Жорстка конкуренція та складність юридичних процедур	0,01	10	8	2	6	10	9	10	9	8	3	6	1	4	2	1
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03	9	8	2	3	2	3	2	4	8	1	2	3	7	6	1
ТАКТИЧНИЙ		0,57	0,52	0,1	0,17	0,18	0,2	0,18	0,2	0,34	0,1	0,14	0,1	0,27	0,3	0,1
Високий відсоток програних тендерів	0,01	7	10	10	3	9	8	8	8	9	1	10	9	6	7	10
Конфлікти в середині адміністрації	0,01	5	1	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1
Низька відповідальність персоналу за рішення	0,01	9	5	7	8	4	7	6	9	7	8	6	4	7	5	5
ОПЕРАЦІЙНИЙ		0,21	0,16	0,21	0,12	0,16	0,17	0,15	0,2	0,17	0,1	0,17	0,1	0,14	0,2	0,2
4. Виробнича складова	0,22															
Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації)	0,02	5	9	10	10	4	9	9	5	7	3	10	9	8	9	2
Екологічні обмеження на виробництво	0,01	5	6	7	3	7	8	1	5	5	1	5	7	4	5	5

Продовження таблиці Г.1

Зміни в техніці та технологіях	0,02	1	6	10	1	6	8	1	3	7	1	8	1	4	7	3
Сезонність роботи підприємства	0,03	10	1	5	3	8	9	9	10	9	5	8	8	5	7	5
Висока конкуренція	0,05	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5
СТРАТЕГІЧНИЙ		0,82	0,49	0,87	0,59	1,01	1,14	0,93	0,91	1,05	0,49	0,8	0,91	0,58	0,78	0,55
Високий рівень витрат на матеріали	0,03	10	2	2	3	7	5	2	3	5	1	6	5	4	7	5
Використання застарілих нормативів та ГОСТів	0,02	10	6	2	3	3	8	8	8	9	1	8	2	1	7	1
Висока вартість енергоресурсів	0,03	10	10	6	6	8	8	1	5	6	9	3	6	6	4	5
Недозавантаження виробничої потужності підприємства	0,01	5	5	9	7	9	3	9	7	3	5	8	1	8	3	4
Недосконала логістика при забезпеченні виробництва ресурсами	0,01	9	2	10	3	7	5	2	8	9	1	6	4	3	5	2
ТАКТИЧНИЙ		0,94	0,55	0,47	0,43	0,67	0,63	0,36	0,55	0,63	0,38	0,57	0,42	0,43	0,55	0,38
Низька якість операційних бізнес-процесів	0,02	8	4	1	2	3	3	1	5	5	1	5	1	2	4	1
Затримка у строках виконання робіт	0,01	10	10	1	9	10	4	2	3	9	8	6	5	7	8	1
Перевитрати енергії	0,01	10	9	6	6	7	8	2	5	6	9	3	6	7	4	5
Брак ресурсів	0,01	9	8	2	7	3	7	1	6	7	9	3	7	6	7	7
ОПЕРАЦІЙНИЙ		0,45	0,35	0,11	0,26	0,26	0,25	0,07	0,24	0,32	0,28	0,22	0,2	0,24	0,27	0,15
5. Кадрова складова	0,14															
Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	0,03	7	1	7	10	1	7	1	1	3	1	5	1	1	7	3
Сезонність роботи підприємства	0,03	10	1	5	3	8	9	9	10	9	5	8	8	5	7	5
Висока конкуренція	0,05	9	8	2	6	8	9	10	9	8	2	6	1	4	2	1
Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»	0,02	7	1	3	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	8	1
СТРАТЕГІЧНИЙ		1,1	0,48	0,52	0,71	0,69	0,99	0,82	0,8	0,82	0,3	0,73	0,34	0,4	0,68	0,31
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03	9	8	2	3	2	3	2	4	8	1	2	3	7	6	1
Низька кваліфікація управлінського персоналу	0,07	4	8	8	2	3	6	1	1	2	1	5	1	1	4	1
Нестача кваліфікованого персоналу	0,07	5	9	10	10	6	7	3	10	9	1	5	7	5	7	3
ТАКТИЧНИЙ		0,9	1,43	1,32	0,93	0,69	1	0,34	0,89	1,01	0,17	0,76	0,65	0,63	0,95	0,31
Проблеми горизонтальної комунікації співробітників	0,01	5	6	3	4	3	2	1	4	4	1	5	1	4	4	1
Нестача «вузьких» спеціалістів	0,07	10	10	7	7	6	3	1	5	6	1	5	6	4	8	1
Висока плинність кадрів	0,03	8	10	7	5	3	3	1	2	6	1	3	1	5	4	1
Низька кваліфікація робочої сили	0,07	5	9	2	8	6	7	3	10	8	1	3	3	4	8	5
Конфлікти між адміністрацією і персоналом	0,01	7	1	4	3	4	3	1	1	2	1	1	1	1	4	1
ОПЕРАЦІЙНИЙ		1,41	1,7	0,91	1,27	1	0,84	0,33	1,16	1,22	0,19	0,71	0,68	0,76	1,32	0,47

Продовження таблиці Г.1

6. Інноваційна складова	0,07																
Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації)	0,02	5	9	10	10	4	9	9	5	7	3	10	9	8	9	2	
Висока конкуренція	0,03	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5	
СТРАТЕГІЧНИЙ		0,31	0,24	0,35	0,35	0,38	0,45	0,45	0,34	0,41	0,21	0,29	0,42	0,25	0,3	0,19	
Використання застарілих нормативів та ГОСТів	0,02	10	6	2	3	3	8	8	8	9	1	8	2	1	7	1	
Недостатнє фінансування досліджень, низька якість створених чи використовуваних патентів	0,01	7	4	2	4	2	5	8	5	4	1	2	1	4	1	1	
Зміни в техніці та технологіях	0,02	1	6	10	1	6	8	1	3	7	1	8	1	4	7	3	
Нестача і неефективність нематеріальних активів	0,01	10	1	1	2	3	2	1	7	7	1	10	1	1	5	1	
ТАКТИЧНИЙ		0,39	0,29	0,27	0,14	0,23	0,39	0,27	0,34	0,43	0,06	0,44	0,08	0,15	0,34	0,1	
Нестача у персоналу часу на інноваційну діяльність	0,01	10	1	2	1	8	5	1	1	5	1	3	1	1	8	1	
Низька активність персоналу при створенні і впровадженні інновацій	0,01	5	1	3	8	1	5	8	5	1	1	1	1	5	3	1	
Нестача «вузьких» спеціалістів	0,07	10	10	7	7	6	3	1	5	6	1	5	6	4	8	1	
ОПЕРАЦІЙНИЙ		0,85	0,72	0,54	0,58	0,51	0,31	0,16	0,41	0,48	0,09	0,39	0,44	0,34	0,67	0,09	
7. Складова постачання та збуту	0,12																
Висока конкуренція	0,03	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5	
Відсутність комунікацій із стейкхолдерами	0,01	7	10	5	5	10	9	9	8	10	9	6	10	9	4	10	
СТРАТЕГІЧНИЙ		0,28	0,16	0,2	0,2	0,4	0,36	0,36	0,32	0,37	0,24	0,15	0,34	0,18	0,16	0,25	
Зростаючі вимоги споживачів	0,01	7	10	7	3	6	8	1	4	8	1	8	8	2	8	6	
Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства	0,02	7	2	7	7	6	3	1	1	3	1	8	4	4	7	1	
Недостатня реклама	0,01	1	1	1	3	5	10	8	1	7	1	8	4	5	7	1	
ТАКТИЧНИЙ		0,22	0,15	0,22	0,2	0,23	0,24	0,11	0,07	0,21	0,04	0,32	0,2	0,15	0,29	0,09	
Низька якість продукції	0,01	10	8	9	8	8	5	2	3	4	1	1	3	4	3	2	
Недостатня поінформованість стейкхолдерів про підприємство	0,01	9	7	3	8	7	6	4	2	2	1	3	5	2	1	2	
Неактивний сайт підприємства, дуже рідко оновлюється і надається актуальна інформація	0,01	5	1	6	1	3	10	8	1	6	1	6	4	4	9	3	
ОПЕРАЦІЙНИЙ		0,24	0,16	0,18	0,17	0,18	0,21	0,14	0,06	0,12	0,03	0,1	0,12	0,1	0,13	0,07	

Таблиця Д.1 – Аналіз підходів щодо визначення результативності[152]

Автор	Сутність	Зв'язок між термінами „результативність” та „ефективність”
П. Друкер [48]	Результативність є наслідком того, що „робляться потрібні, правильні речі”.	Обидві категорії є взаємопов'язаними та важливими в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування
Г. Коккінз[70]	Управління результативністю – перетворення стратегії організації в життя, перетворенням планів у конкретні результати; концепція, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології.	Розглядає управління результативністю та систему показників ефективності окремо, і вважає, що система показників ефективності – це індивідуальний інструмент моніторингу результативності окремих керівників або співробітників
А. Тіщенко, М. Кизим, Л. Догадайло [153]	Результативність – сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку.	Ці два явища не є тотожними, але взаємодоповнюють один одного.
Л. Федулова [164]	Результативність – міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.	Автор розглядає результативність та ефективність окремо. Уважає, що ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти.
С. Харченко [173]	Управління результативністю – це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань	Дослідник розглядає лише теоретичні аспекти управління результативністю підприємств.
Л. Лігоненко [110]	Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів.	Науковець обґрунтовує доцільність розмежування цих дефініцій та їх відокремленого використання в процесі оцінки діяльності підприємства, його розвитку, загального та функціонального менеджменту
Т. Загорна [56]	„Ефект” і „результат” можна сприймати як тотожні й орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи. На думку дослідниці, таке управління спрямоване на кількісне зростання результуючих показників	Уважає обидві категорії „ефект” і „результат” синонімічними.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [119]	Для того щоб бути успішною, тобто досягти мети, організація повинна вижити за допомогою результативності та ефективності.	Дослідники підтримують погляд П. Друкера.
М. Ніколаєв [127]	Учений розглядає тільки категорію „ефективність».	Автор розглядає лише термін ефективність як економічну категорію й дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання
А. Авдощенко [1]	Поняття „ефект” та „результат” автор сприймає як тотожні, і вважає, що ефективність становить оцінку результату діяльності з урахуванням витрат, які забезпечили його отримання.	Ефективність є оцінкою результатів, в свою чергу, „ефект” та „результат” перебувають у тісному взаємозв'язку.
Л. Мельник [9]	Уважає, що за допомогою ефективності характеризується результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки).	Автор розглядає термін ефект та результат як синоніми; „ефект” означає результат, наслідок певних причин, дій. Підкреслює, що потреби економічної практики змушують в деяких випадках розмежовувати зазначені терміни.

Таблиця Е.1 – Результати опитування щодо ідентифікації персоналом проблем у діяльності ТОВ «Трансстроймеханізація» в сегментах керуючої системи

Проблеми функціональної складової підприємства дорожнього будівництва	Частота f	Оцінки респондентів n = 1 to j														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Організаційна складова																
СТРАТЕГІЧНИЙ $R_{problem}$ (p=5)		0,8	0,1	0,44	0,62	0,13	0,54	0,22	0,3	0,41	0,2	0,53	0,2	0,29	0,7	0,3
Фрагментарна стратегія	0,02	10	1	1	6	1	7	7	9	8	6	3	4	8	10	10
Відсутність прозорих правил «гри» в компанії	0,02	10	1	7	6	1	3	1	1	1	1	10	1	3	5	1
Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	0,03	7	1	7	10	1	7	1	1	3	1	5	1	1	7	3
Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища	0,01	5	1	1	6	4	7	1	9	8	1	8	4	2	7	1
Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»	0,02	7	1	3	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	8	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 5,89$																
ТАКТИЧНИЙ $R_{problem}$ (p=6)		1,11	1,13	0,98	1,01	0,71	0,79	0,33	0,9	1	0,2	0,67	0,7	0,69	1	0,3
Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства	0,02	7	2	7	7	6	3	1	1	3	1	8	4	4	7	1
Бюрократичні затримки на різних бізнес-процесах	0,01	8	1	4	5	2	4	1	1	1	1	2	3	2	6	1
Конфлікти між власниками	0,02	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03	9	8	2	3	2	3	2	4	8	1	2	3	7	6	1

Продовження таблиці Е. 1

Відсутність принципів та алгоритмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільної економіки	0,01	7	1	2	1	7	9	1	6	4	1	6	1	1	8	1
Нестача кваліфікованого персоналу	0,07	5	9	10	10	6	7	3	10	9	1	5	7	5	7	3
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 11,54$																
ОПЕРАЦІЙНИЙ $R_{problem}$ (p=6)		0,61	0,51	0,56	0,44	0,43	0,51	0,09	0,4	0,51	0,1	0,47	0,3	0,28	0,4	0,1
Завантаженість керівництва поточними проблемами (відсутність часу на розробку стратегічних планів)	0,01	5	1	10	7	9	9	1	4	4	3	8	1	1	8	3
Постійний детальний контроль операційних процесів керівництвом	0,01	7	4	1	3	3	9	1	5	4	1	1	1	4	5	1
Низька якість бізнес-процесів	0,02	8	4	1	2	3	3	1	5	5	1	5	1	2	4	1
Невідповідність оперативних завдань посадовим інструкціям	0,01	5	10	4	4	3	9	1	1	3	1	8	1	5	5	1
Підвищена динамічність всіх бізнес-процесів	0,01	7	1	9	5	4	3	1	3	6	1	5	1	2	3	1
Неповна забезпеченість персоналом на всіх бізнес-процесах	0,03	7	9	10	7	6	5	1	5	8	1	5	8	4	4	2
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 5,75$																
2. Фінансова складова																
СТРАТЕГІЧНИЙ $R_{problem}$ (p=3)		0,57	0,06	0,18	0,3	0,34	0,44	0,42	0,6	0,51	0,3	0,4	0,4	0,37	0,4	0,4
Фрагментарна стратегія	0,02	10	1	1	6	1	7	7	9	8	6	3	4	8	10	10
Сезонність роботи підприємства	0,03	10	1	5	3	8	9	9	10	9	5	8	8	5	7	5
Відсутність фінансування проектів більше чим на 1 рік	0,01	7	1	1	9	8	3	1	9	8	1	10	9	6	3	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 5,65$																

Продовження таблиці Е.1

Жорстка конкуренція та складність юридичних процедур	0,01	10	8	2	6	10	9	10	9	8	3	6	1	4	2	1
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03	9	8	2	3	2	3	2	4	8	1	2	3	7	6	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 3,42$																
ОПЕРАЦІЙНИЙ $R_{problem}$ (p=3)		0,21	0,16	0,21	0,12	0,16	0,17	0,15	0,2	0,17	0,1	0,17	0,1	0,14	0,2	0,2
Високий відсоток програних тендерів	0,01	7	10	10	3	9	8	8	8	9	1	10	9	6	7	10
Конфлікти в середині адміністрації	0,01	5	1	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1
Низька відповідальність персоналу за рішення	0,01	9	5	7	8	4	7	6	9	7	8	6	4	7	5	5
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 2,40$																

Таблиця Е.2 - Результати опитування щодо ідентифікації персоналом проблем у діяльності ТОВ «Трансстроймеханізація» в сегментах керованої системи

Проблеми функціональної системи підприємства дорожнього будівництва	Частота f	Оцінки респондентів n = 1 to j														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4. Виробнича складова																
СТРАТЕГІЧНИЙ $R_{problem}$ (p=5)		0,82	0,49	0,87	0,59	1,01	1,14	0,93	0,91	1,05	0,49	0,8	0,91	0,58	0,78	0,55
Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації)	0,02	5	9	10	10	4	9	9	5	7	3	10	9	8	9	2
Екологічні обмеження на виробництво	0,01	5	6	7	3	7	8	1	5	5	1	5	7	4	5	5
Зміни в техніці та технологіях	0,02	1	6	10	1	6	8	1	3	7	1	8	1	4	7	3

Продовження таблиці Е.2

Сезонність роботи підприємства	0,03	10	1	5	3	8	9	9	10	9	5	8	8	5	7	5
Висока конкуренція	0,05	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 11,92$																
ТАКТИЧНИЙ $R_{problem}$ (p = 5)		0,94	0,55	0,47	0,43	0,67	0,63	0,36	0,55	0,63	0,38	0,57	0,42	0,43	0,55	0,38
Високий рівень витрат на матеріали	0,03	10	2	2	3	7	5	2	3	5	1	6	5	4	7	5
Використання застарілих нормативів та ГОСТів	0,02	10	6	2	3	3	8	8	8	9	1	8	2	1	7	1
Висока вартість енергоресурсів	0,03	10	10	6	6	8	8	1	5	6	9	3	6	6	4	5
Недозавантаження виробничої потужності підприємства	0,01	5	5	9	7	9	3	9	7	3	5	8	1	8	3	4
Недосконала логістика при забезпеченні виробництва ресурсами	0,01	9	2	10	3	7	5	2	8	9	1	6	4	3	5	2
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 7,96$																
ОПЕРАЦІЙНИЙ $R_{problem}$ (p=4)		0,45	0,35	0,11	0,26	0,26	0,25	0,07	0,24	0,32	0,28	0,22	0,2	0,24	0,27	0,15
Низька якість операційних бізнес-процесів	0,02	8	4	1	2	3	3	1	5	5	1	5	1	2	4	1
Затримка у строках виконання робіт	0,01	10	10	1	9	10	4	2	3	9	8	6	5	7	8	1
Перевитрати енергії	0,01	10	9	6	6	7	8	2	5	6	9	3	6	7	4	5
Брак ресурсів	0,01	9	8	2	7	3	7	1	6	7	9	3	7	6	7	7
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 3,67$																
5. Кадрова складова																
СТРАТЕГІЧНИЙ $R_{problem}$ (p=4)		1,1	0,48	0,52	0,71	0,69	0,99	0,82	0,8	0,82	0,3	0,73	0,34	0,4	0,68	0,31
Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом	0,03	7	1	7	10	1	7	1	1	3	1	5	1	1	7	3

Продовження таблиці Е.2

Сезонність роботи підприємства	0,03	10	1	5	3	8	9	9	10	9	5	8	8	5	7	5
Висока конкуренція	0,05	9	8	2	6	8	9	10	9	8	2	6	1	4	2	1
Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»	0,02	7	1	3	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	8	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 9,69$																
ТАКТИЧНИЙ $R_{problem}$ (p=3)		0,9	1,43	1,32	0,93	0,69	1	0,34	0,89	1,01	0,17	0,76	0,65	0,63	0,95	0,31
Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу	0,03	9	8	2	3	2	3	2	4	8	1	2	3	7	6	1
Низька кваліфікація управлінського персоналу	0,07	4	8	8	2	3	6	1	1	2	1	5	1	1	4	1
Нестача кваліфікованого персоналу	0,07	5	9	10	10	6	7	3	10	9	1	5	7	5	7	3
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 11,98$																
ОПЕРАЦІЙНИЙ $R_{problem}$ (p=5)		1,41	1,7	0,91	1,27	1	0,84	0,33	1,16	1,22	0,19	0,71	0,68	0,76	1,32	0,47
Проблеми горизонтальної комунікації співробітників	0,01	5	6	3	4	3	2	1	4	4	1	5	1	4	4	1
Нестача «вузьких» спеціалістів	0,07	10	10	7	7	6	3	1	5	6	1	5	6	4	8	1
Висока плінність кадрів	0,03	8	10	7	5	3	3	1	2	6	1	3	1	5	4	1
Низька кваліфікація робочої сили	0,07	5	9	2	8	6	7	3	10	8	1	3	3	4	8	5
Конфлікти між адміністрацією і персоналом	0,01	7	1	4	3	4	3	1	1	2	1	1	1	1	4	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 13,97$																
6. Інноваційна складова																
СТРАТЕГІЧНИЙ $R_{problem}$ (p=2)		0,31	0,24	0,35	0,35	0,38	0,45	0,45	0,34	0,41	0,21	0,29	0,42	0,25	0,3	0,19
Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації)	0,02	5	9	10	10	4	9	9	5	7	3	10	9	8	9	2
Висока конкуренція	0,03	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 4,94$																

Продовження таблиці Е.2

ТАКТИЧНИЙ $R_{problem}$ (p=4)		0,39	0,29	0,27	0,14	0,23	0,39	0,27	0,34	0,43	0,06	0,44	0,08	0,15	0,34	0,1
Використання застарілих нормативів та ГОСТів	0,02	10	6	2	3	3	8	8	8	9	1	8	2	1	7	1
Недостатнє фінансування досліджень, низька якість створених чи використовуваних патентів	0,01	7	4	2	4	2	5	8	5	4	1	2	1	4	1	1
Зміни в техніці та технологіях	0,02	1	6	10	1	6	8	1	3	7	1	8	1	4	7	3
Нестача і неефективність нематеріальних активів	0,01	10	1	1	2	3	2	1	7	7	1	10	1	1	5	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 3,92$																
ОПЕРАЦІЙНИЙ $R_{problem}$ (p=3)		0,85	0,72	0,54	0,58	0,51	0,31	0,16	0,41	0,48	0,09	0,39	0,44	0,34	0,67	0,09
Нестача у персоналу часу на інноваційну діяльність	0,01	10	1	2	1	8	5	1	1	5	1	3	1	1	8	1
Низька активність персоналу при створенні і впровадженні інновацій	0,01	5	1	3	8	1	5	8	5	1	1	1	1	5	3	1
Нестача «вузьких» спеціалістів	0,07	10	10	7	7	6	3	1	5	6	1	5	6	4	8	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 6,58$																
7. Складова постачання та збуту																
СТРАТЕГІЧНИЙ $R_{problem}$ (p=2)		0,28	0,16	0,2	0,2	0,4	0,36	0,36	0,32	0,37	0,24	0,15	0,34	0,18	0,16	0,25
Висока конкуренція	0,03	7	2	5	5	10	9	9	8	9	5	3	8	3	4	5
Відсутність комунікацій із стейкхолдерами	0,01	7	10	5	5	10	9	9	8	10	9	6	10	9	4	10
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 3,97$																
ТАКТИЧНИЙ $R_{problem}$ (p=3)		0,22	0,15	0,22	0,2	0,23	0,24	0,11	0,07	0,21	0,04	0,32	0,2	0,15	0,29	0,09
Зростаючі вимоги споживачів	0,01	7	10	7	3	6	8	1	4	8	1	8	8	2	8	6
Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства	0,02	7	2	7	7	6	3	1	1	3	1	8	4	4	7	1
Недостатня реклама	0,01	1	1	1	3	5	10	8	1	7	1	8	4	5	7	1
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 2,74$																

Продовження таблиці Е.2

ОПЕРАЦІЙНИЙ $R_{problem}$ (p=3)		0,24	0,16	0,18	0,17	0,18	0,21	0,14	0,06	0,12	0,03	0,1	0,12	0,1	0,13	0,07
Низька якість продукції	0,01	10	8	9	8	8	5	2	3	4	1	1	3	4	3	2
Недостатня поінформованість стейкхолдерів про підприємство	0,01	9	7	3	8	7	6	4	2	2	1	3	5	2	1	2
Неактивний сайт підприємства, дуже рідко оновлюється і надається актуальна інформація	0,01	5	1	6	1	3	10	8	1	6	1	6	4	4	9	3
$R_j^{problem} = \sum_{j=1}^n R_{problem} = 2,01$																

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 - Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів для організаційної складової

Стратегічний	<p>П: Фрагментарна стратегія</p> <p>Ц: Створення стратегії підприємства</p> <p>КП: Загальне управління (стратегічне планування)</p> <p>Р: Коефіцієнт досвіду роботи керівного персоналу</p> <p>Коефіцієнт реалізації довгострокових ідей</p>	<p>П: Відсутність прозорих правил «гри» в компанії</p> <p>Ц: Прозора ієрархічна структура управління</p> <p>КП: Загальне управління (Організаційна структура і розвиток)</p> <p>Р: Частка оплати праці управлінців у ФОП</p>		<p>П: Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом</p> <p>Ц: Чітка сисема мотивації персоналу як складова стратегії</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Чистий дохід</p>	<p>П: Високий ступінь невизначенності зовнішнього середовища</p> <p>Ц: Прогнозування та аналіз змін зовнішнього середовища</p> <p>КП: Загальне управління (стратегічне планування)</p> <p>Р: Приріст релевантної інформації по ринку</p>	<p>П: Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»</p> <p>Ц: Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Рівень освіти управлінський працівників</p>
Тактичний	<p>П: Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства</p> <p>Ц: Визначення конкурентних переваг підприємства</p> <p>КП: Загальне управління (Визначення конкурентоздатності)</p> <p>Р: Коефіцієнт випередження конкурентів за ____ (часткою ринку, кількістю виграних тендерів...)</p>	<p>П: Бюрократичні затримки на різних бізнес-процесах</p> <p>Ц: Мобільність у прийнятті та затвердженні рішень на кожному етапі бізнес-процесів</p> <p>КП: Інформаційні технології (інформаційно-пошукові системи) +</p> <p>Р: Ефективність керуючої системи за продуктивністю</p>	<p>П: Конфлікти між власниками</p> <p>Ц: Прозорий розподіл відповідальності</p> <p>КП: Управління кадрами (Психологічна оцінка)</p> <p>Р: Ефективність керуючої системи за умовно-постійними витратами</p> <p>Рівень конфліктності</p>	<p>П: Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу</p> <p>Ц: Розробка чітких посадових інструкцій персоналу та алгоритмів для кожного бізнес процесу</p> <p>КП: Адміністрування (організація та методи управління)</p> <p>Р: Коефіцієнт відповідності посаді</p>	<p>П: Відсутність принципів та алгоритмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільної економіки</p> <p>Ц: Розробка принципів антикризової політики підприємства</p> <p>КП: Загальне управління (Стратегічне планування)</p> <p>Р: Коефіцієнт інформаційної безпеки</p> <p>Коефіцієнт адаптивності управлінських кадрів до змін</p>	<p>П: Нестача кваліфікованого персоналу</p> <p>Ц: Підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу / прийом на роботу кваліфікованого персоналу</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Коефіцієнт кваліфікації керівного персоналу</p> <p>Економічність керуючої підсистеми</p> <p>Частка витрат на утримання керуючої підсистеми</p>

Продовження таблиці Ж. 1

Операційний	<p>П: Завантаженість керівництва поточними проблемами (відсутність часу на розробку стратегічних планів)</p> <p>Ц: Побудова системи управління і виконання керівництвом виключно управлінських функцій</p> <p>КП: Адміністрування (Організація і методи управління)</p> <p>Р: Коефіцієнт централізації окремих функцій</p> <p>Коефіцієнт використання організаційних ресурсів</p>	<p>П: Постійний детальний контроль операційних процесів керівництвом</p> <p>Ц: Розроблення системи документообігу і оперативної звітності (електронний документообіг)</p> <p>КП: Адміністрування (Організація і методи управління)</p> <p>Р: Коефіцієнт відносної деталізації завдання</p> <p>Коефіцієнт відповідності вимогам оформлення і зберігання документів</p>	<p>П: Низька якість бізнес-процесів</p> <p>Ц: Поточний контроль якості</p> <p>КП: Загальне управління (Управління якістю, управління проектом)</p> <p>Р: Коефіцієнт відносної уповноваженості</p> <p>Коефіцієнт виконання поточних завдань</p> <p>Коеф кваліфікації керівного персоналу</p>	<p>П: Невідповідність оперативних завдань посадовим інструкціям</p> <p>Ц: Чіткий розподіл оперативних завдань згідно компетенцій (посадових інструкцій) персоналу</p> <p>КП: Адміністрування (Організація і методи управління)</p> <p>Р: Коеф спеціалізації</p> <p>Коеф відносної деталізації завдання</p>	<p>П: Підвищена динамічність всіх бізнес-процесів</p> <p>Ц: Система мобільного реагування на зміни у бізнес процесах</p> <p>КП: Загальне управління (Управління нововведеннями)</p> <p>Р: Коефіцієнт відносної деталізації завдання</p> <p>Коеф удосконалення функціональності інформаційних систем</p>	<p>П: Неповна забезпеченість персоналом на всіх бізнес-процесах</p> <p>Ц: Забезпечення персоналом усіх бізнес процесів</p> <p>КП: Управління кадрами + Адміністрування (Організація і методи управління)</p> <p>Р: Коеф необхідності підвищення кваліфікації</p> <p>Коеф підвищення кваліфікації</p> <p>Коеф плинності кадрів</p>
-------------	---	---	---	--	---	---

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Таблиця Ж.2 - Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів фінансової складової

Стратегічний	<p>П: Фрагментарна стратегія</p> <p>Ц: Створення стратегії підприємства</p> <p>КП: Загальне управління (Стратегічне планування)</p> <p>Р: Рентабельність власного капіталу</p>	<p>П: Сезонність роботи підприємства</p> <p>Ц: Диверсифікація джерел надходжень доходів</p> <p>Оптимізація структури діяльності</p> <p>КП: Загальне управління (Диверсифікація та становлення нового бізнесу)</p> <p>Р: Чистий дохід Чистий прибуток</p> <p>Пропорція доходів від різних видів діяльності</p>	<p>П: Відсутність фінансування проектів більше чим на 1 рік</p> <p>Ц: Участь у бюджетних програмах</p> <p>КП: Фінансове управління (фінансові резерви)</p> <p>Р: Власний капітал</p> <p>Загальна ліквідність</p>
--------------	--	---	--

Продовження таблиці Ж.2

Тактичний	<p>П: Нестача фінансових ресурсів для розвитку підприємства</p> <p>Ц: Удосконалення системи стратегічного фінансового планування</p> <p>КП: Загальне управління (стратегічне планування + дослідження та розвиток) + Фінансове управління</p> <p>Р: Капіталовіддача Коефіцієнт приросту інвестицій</p>	<p>П: Відсутність міжсезонних замовлень</p> <p>Ц: Монетизація потужностей у міжсезоння (оренда, дослідження...)</p> <p>КП: Загальне управління (диверсифікація та становлення нового бізнесу)</p> <p>Р: Оборотність активів</p>	<p>П: Великий відсоток 249е завершення робіт</p> <p>Ц: Наявність резервного фонду фінансування проектів</p> <p>КП: Фінансове управління (фінансові резерви)</p> <p>Р: Рентабельність активів Оборотність кредиторської заборгованості</p>
Операційний	<p>П: Незадовільний рівень витрат на виготовлення продукції (послуг) та енергоресурси</p> <p>Ц: Контроль операційних витрат</p> <p>КП: Фінансове управління (оцінка витрат)</p> <p>Р: Операційні витрати за елементами</p>	<p>П: Скорочення допоміжних робітників</p> <p>Ц: Забезпечення бізнес процесів виконавцями Забезпечення взаємозамінності</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Приріст частки оперативного часу Коеф завантаження персоналу</p>	<p>П: Велика дебіторська заборгованість</p> <p>Ц: Систематична діяльність з погашення дебіторської заборгованості</p> <p>КП: Фінансове управління</p> <p>Р: Дебіторська заборгованість Оборотність дебіторської заборгованості</p>

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Таблиця Ж.3 – Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів для правової складової

Стратегічний	<p>П: Відсутність прозорих правил «гри» в компанії</p> <p>Ц: Прозора ієрархічна структура управління</p> <p>КП: Загальне управління (організаційна структура)</p> <p>Р: Коефіцієнт централізації функцій Зміна витрат праці управлінського персоналу Кількісний коефіцієнт централізації комунікацій</p>	<p>П: Нестабільність політичної ситуації в країні та регіоні</p> <p>Ц: Інформаційне забезпечення стратегічного планування</p> <p>КП: Загальне управління (управління нововведеннями)</p> <p>Р: Витрати на утримання керуючої підсистеми комунікацій Витрати на інформаційне забезпечення</p>	<p>П: Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом</p> <p>Ц: Чіткий розподіл відповідальності за результати бізнес процесів та проектів</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Коефіцієнт централізації функцій</p>	<p>П: Жорстка конкуренція</p> <p>Ц: Юридично оформлена система залучення і утримання персоналу як складова стратегії</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Коефіцієнт повноти охоплення управлінських бізнес-процесів системою документообігу Коефіцієнт безпечності зберігання і обігу документів по кадрам</p>	<p>П: Глобалізація</p> <p>Ц: Чіткі і прозорі умови входу у проекти</p> <p>КП: Загальне управління (управління нововведеннями)</p> <p>Р: Коефіцієнт автоматизації тендерних процесів Коефіцієнт достатності апаратного забезпечення</p>	<p>П: Бюджетна політика України</p> <p>Ц: Відповідність замовлень бюджетним програмам</p> <p>КП: Загальне управління (управління нововведеннями)</p> <p>Р: Коефіцієнт відповідності замовлень бюджетним програмам</p>
--------------	--	--	--	--	--	---

Продовження таблиці Ж.3

Тактичний	<p>П: Конфлікти між власниками Ц: Установчі документи з чітким і прозорим розподілом повноважень і доходів КП: Спеціалізовані послуги (Юридичний консалтинг) Р: Коефіцієнт відносної уповноваженості Частка управлінського персоналу</p>	<p>П: Відсутність принципів та алгоритмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільної економіки Ц: Розробка алгоритмів антикризового управління КП: Загальне управління (стратегічне планування) Р: Ефективність керуючої підсистеми за собівартістю</p>	<p>П: Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу Ц: Розробка чітких алгоритмів персоналу для кожного бізнес процесу КП: Управління кадрами + Виробництво (схема організації робіт на підприємстві) Р: Коефіцієнт використання організаційних ресурсів Коефіцієнт автоматизації бізнес-процесів</p>	<p>П: Неповне охоплення персоналу колективною угодою Ц: Правовий захист персоналу, зокрема в колективній угоді КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт охоплення колективними угодами</p>	<p>П: Жорстка конкуренція та складність Ц: Моніторинг юридичних процедур КП: Спеціалізовані послуги (юридичний консалтинг) + Інформаційні технології (інформаційно-пошукові системи) Р: Витрати на інформаційне забезпечення</p>	<p>П: Відсутність фінансування проектів більше чим на 1 рік Ц: Стабільний план фінансування проектів КП: Фінансове управління Р: Повна собівартість</p>
Операційний	<p>П: Конфлікти в середині адміністрації Ц: Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів КП: Управління кадрами (психологічна оцінка) Р: Коефіцієнт ефективності модерації конфліктів</p>	<p>П: Складність адміністрування податків Ц: Постійний моніторинг змін у системі оподаткування КП: Фінансове управління (оподаткування) Р: Коефіцієнт достатності інформаційного забезпечення адміністрування податків</p>	<p>П: Низька відповідальність персоналу за рішення Ц: Система посадових інструкцій КП: Управління кадрами Р: Частка управлінського персоналу</p>	<p>П: Неповна забезпеченість персоналом Ц: Забезпечення бізнес-процесів виконавцями КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт забезпечення бізнес-процесів персоналом</p>	<p>П: Високий відсоток програних тендерів Ц: Підвищення рівня юридичної та економічної підготовки співробітників для участі у тендерах КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт необхідності підвищення кваліфікації працівників по категоріям</p>	<p>П: Великий відсоток незавершення робіт Ц: Вчасне виконання операційних завдань КП: Виробництво (планування та контроль виробництва) Р: Собівартість продукції Операційні витрати за елементами</p>

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Таблиця Ж.4 - Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів для виробничої складової

Стратегічний	<p>П: Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації) Ц: Стратегія підприємства та участь у бюджетних програмах КП: Загальне управління + Спеціалізовані послуги Р: Коефіцієнт оновлення ОВФ Коефіцієнт приросту вартості ОІВ</p>	<p>П: Екологічні обмеження на виробництво Ц: Врахування екологічних нормативів як частина стратегії Соціальна відповідальність КП: Спеціалізовані послуги (екологічний консалтинг) + Інформаційні технології (Інформаційно-пошукові системи) Р: Коефіцієнт достатності соціальної відповідальності Об'ємний коефіцієнт екологізації робіт</p>	<p>П: Зміни в техніці та технологіях Ц: Моніторинг існуючих новітніх патентів на технології виробництва КП: Виробництво Р: Коефіцієнт достатності інформаційного забезпечення технологічної оснащеності Коефіцієнт інтенсивності використання новітніх патентів на технології виробництва</p>	<p>П: Сезонність роботи підприємства Ц: Монетизація потужностей у міжсезоння (оренда, дослідження...) Проекти які дозволять додати інші види діяльності, дадуть грошові потоки у міжсезоння КП: Управління кадрами + Загальне управління Р: Операційний прибуток Обсяги реалізації? Коефіцієнт ритмічності виробництва</p>	<p>П: Жорстка конкуренція Ц: Моніторинг діяльності конкурентів Аналітичне дослідження (моніторинг скоріше) зовнішнього середовища постачальників (клієнтів) КП: Маркетинг (дослідження ринку) Р: Темпи зростання ринкової частки Показник інтенсивності конкуренції [9]</p>
Тактичний	<p>П: Висока вартість витрат на матеріали Ц: Зниження матеріальних витрат КП: Спеціалізовані послуги (Консалтинг з управління розподілом матеріалів та матеріально-технічного постачання) Р: Операційні витрати за елементами Матеріаломісткість продукції</p>	<p>П: Використання застарілих нормативів та ГОСТів Ц: Використання актуальних виробничих нормативів КП: Спеціалізовані послуги (Інформаційний консалтинг) + Інформаційні технології (інформаційно-пошукові системи) Р: Питома частка використовуваних нормативів та коефіцієнт оснащеності ГОСТАМИ 123 Коефіцієнт використання ГОСТ</p>	<p>П: Висока вартість енергоресурсів Ц: Система автоматизації електропостачання і контролю витрат енергії Альтернативні джерела енергії КП: Спеціалізовані послуги (консалтинг з управління електроенергетикою) Р: Енергоємність продукції</p>	<p>П: Недозавантаження виробничої потужності підприємства Ц: Посилення регулярності замовлень КП: Маркетинг Р: Коефіцієнт ритмічності виробництва</p>	<p>П: Недосконала логістика при забезпеченні виробництва ресурсами Ц: Удосконалення логістики постачання КП: Маркетинг (управління постачанням + а навчання постачання) Р: Коефіцієнт завантаженості устаткування</p>

Продовження таблиці Ж.4

Операційний	<p>П: Низька якість операційних бізнес-процесів</p> <p>Ц: Система контролю якості</p> <p>КП: Виробництво (управління виробництвом + планування та контроль виробництва +</p> <p>Р: Коефіцієнт автоматизації бізнес-процесів</p> <p>Об'ємний коефіцієнт якісних бізнес-процесів</p>	<p>П: Низька якість</p> <p>Ц: Система поточного контролю якості</p> <p>КП: Виробництво (контроль якості)</p> <p>Р: Об'ємний коефіцієнт якісних бізнес-процесів</p> <p>Питома частка сертифікованих процедур</p>	<p>П: Перевитрати енергії</p> <p>Ц: Автоматизована система поточного контролю енерговитрат</p> <p>КП: Спеціалізовані послуги (консалтинг з управління електроенергетикою)</p> <p>Р: Питома вага процесів з автоматизованим контролем витрат енергії</p> <p>Коефіцієнт автоматизації витрат енергії</p>	<p>П: Затримка у строках виконання робіт</p> <p>Ц: Резервний фонд фінансування робіт</p> <p>КП: Фінансовий консалтинг</p> <p>Р: Питома частка резервного фонду</p> <p>Частота використання резервного фонду</p>	<p>П: Брак ресурсів</p> <p>Ц: Автоматизація системи МТЗ та закупок</p> <p>КП: Виробництво (Автоматизація)</p> <p>Р: Коефіцієнт автоматизації системи закупок</p>
-------------	--	---	--	---	--

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Таблиця Ж.5 - Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів для кадрової складової

Стратегічний	<p>П: Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом</p> <p>Ц: Прозора система мотивації персоналу</p> <p>Удосконалення системи підбору управлінських кадрів</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Коефіцієнт прибутковості</p>	<p>П: Сезонність роботи підприємства</p> <p>Ц: Система ротації персоналу як стратегія кадрової політики для зайнятості робітників у міжсезоння</p> <p>КП: Загальне управління (диверсифікація) + Управління кадрами</p> <p>Р: Коефіцієнт адаптивності персоналу до технологій</p> <p>Індекс зростання продуктивності праці</p>	<p>П: Глобалізація</p> <p>Ц: Юридично оформлена система залучення і утримання персоналу як складова стратегії</p> <p>КП: Управління кадрами (трудова угода)</p> <p>Р: Індекс охоплення трудовими угодами</p> <p>Плинність кадрів</p>	<p>П: Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків»</p> <p>Ц: Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах</p> <p>КП: Управління кадрами</p> <p>Р: Коефіцієнт відносної уповноваженості</p> <p>Частка управлінського персоналу</p>
--------------	---	--	--	--

Продовження таблиці Ж.5

Тактичний	<p>П: Відсутність чітких алгоритмів роботи персоналу Ц: Побудова системи посадових інструкцій КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт відносної деталізації завдання Коефіцієнт спеціалізації</p>	<p>П: Низька кваліфікація управлінського персоналу Ц: Система підвищення кваліфікації управлінського персоналу КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт фактичної кількості управлінців до нормативної Коефіцієнт підвищення кваліфікації управлінського персоналу</p>	<p>П: Жорстка конкуренція на ринку праці Ц: Регулярна робота кадрової служби по пошуку і залученню персоналу КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт плинності кадрів Частка робочих місць, що не зайняті робітниками необхідної кваліфікації</p>	<p>П: Нестача кваліфікованого персоналу Ц: Побудова системи атестації персоналу та підвищення кваліфікації КП: Управління кадрами (підвищення кваліфікації) Р: Коефіцієнт охоплення персоналу атестацією Коефіцієнт необхідності підвищення кваліфікації</p>
Операційний	<p>П: Проблеми комунікації співробітників Ц: Побудова системи горизонтальних комунікацій КП: Загальне управління (організаційна структура і розвиток) + інформаційні технології (адміністративні інформаційні системи) Р: Кількісний коефіцієнт централізації комунікацій Об'ємний коефіцієнт горизонтальних комунікацій</p>	<p>П: Висока плинність кадрів Ц: Розроблення системи мотивації персоналу та системи планування кар'єри КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт плинності кадрів коефіцієнт реалізації системи планування кар'єри</p>	<p>П: Нестача «вузьких» спеціалістів Ц: Утримання спеціалістів на посадах та планування їх подальшої кар'єри КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт відповідності посаді Коефіцієнт спеціалізації</p>	<p>П: Низька кваліфікація робочої сили Ц: Підвищення кваліфікації КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт підвищення кваліфікації</p> <p>П: Конфлікти між адміністрацією і персоналом Ц: Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів КП: Управління кадрами (психологічна оцінка) Р: Наявність етичного кодексу Питома вага модерваних конфліктів</p>

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Таблиця Ж.6 - Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів для інноваційної складової

Стратегічний	<p>П: Відсутність інноваційного розвитку підприємства (ремонт, модернізація, інновації) Ц: Впровадження інновацій як складової стратегії та участь у бюджетних програмах КП: Загальне управління Р: Коефіцієнт приросту інновацій</p>	<p>П: Глобалізація Ц: Впровадження інновацій як складової стратегії КП: Загальне управління Р: Ефективність керуючої системи за інноваційністю</p>	<p>П: Нестача фінансових ресурсів для інноваційного розвитку підприємства Ц: Впровадження інновацій як складової стратегії та участь у бюджетних програмах КП: Загальне управління + Спеціалізовані послуги (юридичний консалтинг) Р: Вартість ОІВ Питома вага нематеріальних активів у активах підприємства Інноваційна ємність продукції</p>	
Тактичний	<p>П: Використання застарілих нормативів та ГОСТів Ц: Використання інноваційних розробок виробничих технологій та сертифікація видів діяльності КП: Спеціалізовані послуги Р: Питома частка використовуваних нормативів та коефіцієнт оснащеності ГОСТАМИ 123</p>	<p>П: Недостатнє фінансування досліджень, низька якість створених чи використовуваних патентів Ц: Планування вкладень у НДКР та у розширене відтворення виробництва КП: Загальне управління Р: Питома вага витрат на НДР Питома вага нематеріальних активів</p>	<p>П: Зміни в техніці та технологіях Ц: Впровадження інноваційних технологій КП: Інформаційні технології + Спеціалізовані послуги Р: Коефіцієнт приросту інновацій</p>	<p>П: Нестача і неефективність нематеріальних активів Ц: Систематичне використання інноваційних технологій КП: Інформаційні технології + Спеціалізовані послуги Р: Коефіцієнт технологічної оснащеності Коефіцієнт приросту вартості ОІВ</p>
Операційний	<p>П: Низька якість продукції (послуг) Ц: Система контролю якості КП: Виробництво (контроль якості) + Спеціалізовані послуги Р: Коефіцієнт автоматизації бізнес-процесів Об'ємний коефіцієнт якісних бізнес-процесів</p>	<p>П: Низька активність персоналу при створенні і впровадженні інновацій Ц: Створення ієрархічної (вертикальної) комунікації щодо пропозицій та впровадження інновацій КП: Адміністрування + Інформаційні технології (адміністративні інформаційні системи) Р: Коефіцієнт достатності інформаційного забезпечення Коефіцієнт інтелектуальної активності персоналу</p>	<p>П: Нестача «вузьких» спеціалістів Ц: Підвищення та перекваліфікація наявних спеціалістів КП: Управління кадрами Р: Коефіцієнт підвищення кваліфікації Коефіцієнт спеціалізації</p>	<p>П: Нестача у персоналу часу на інноваційну діяльність Ц: Мотивація персоналу для пропозицій та впровадження інновацій КП: Управління кадрами Р: Індекс інтелектуальної активності персоналу</p>

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Таблиця Ж.7 - Панель узгодженості проблем, цілей, консалтингових послуг, результатів для складової постачання та збуту

Стратегічний	<p>П: Жорстка конкуренція Ц: Моніторинг діяльності конкурентів КП: Загальне управління (вивчення кон'юнктури ринку) + Маркетинг (дослідження ринку) Р: Темпи зростання ринкової частки Показник інтенсивності конкуренції [9]</p>	<p>П: Відсутність комунікацій із стейкхолдерами Ц: Система комунікації із стейкхолдерами як складова стратегії. Соціальна відповідальність як складова стратегії КП: Маркетинг (суспільні відносини) + Інформаційні технології (Адміністративні інформаційні системи + Електронна видавнича діяльність) Р: Оплата каналів зв'язку Коефіцієнт виконання програм соціальної відповідальності</p>	
Тактичний	<p>П: Зростаючі вимоги споживачів Ц: Відповідність результатів діяльності замовленням КП: Маркетинг Виробництво (контроль якості) Р: Індекс довіри споживачів</p>	<p>П: Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства Ц: Інформаційне забезпечення та аналіз стратегічних конкурентних переваг як складова стратегії КП: Маркетинг + Інформаційні технології Р: Коефіцієнт втрати інформації Коефіцієнт достовірності інформації</p>	<p>П: Недостатня реклама Ц: Рекламна компанія КП: Маркетинг + Інформаційні технології Р: Кількість замовників Середній темп приросту клієнтської бази</p>
Операційний	<p>П: Низька якість продукції Ц: Чітка орієнтація на вимоги клієнтів – моніторинг зворотного зв'язку КП: Маркетинг Р: Частка замовників, які звернулись повторно Індекс довіри споживачів</p>	<p>П: Недостатня поінформованість стейкхолдерів про підприємство Ц: Адресна розсилка інформації Аналіз платформ для реклами КП: Інформаційні технології + Маркетинг Р: Коефіцієнт поінформованості стейкхолдерів Коефіцієнт інтенсивності завантаження каналів зв'язку по стейкхолдерам⁵⁴</p>	<p>П: Неактивний сайт підприємства, дуже рідко оновлюється і надається актуальна інформація Ц: Активізація заповнення сайту актуальною інформацією Розкрутка його у пошуковиках і на платформах (рейтингах) КП: Інформаційні технології Р: Коефіцієнт достатності інформаційного забезпечення сайту Коефіцієнт інтенсивності завантаження сайту</p>

* П – проблема; Ц – цілі (мета); КП – консалтингові послуги; Р – коефіцієнти результату.

Додаток И

Таблиця И.1 - Система узгоджених проблем і цілей, яких хоче досягти підприємство для сегментів керованої системи на прикладі ТОВ «Трансстроймеханізація».

4. Виробнича складова					
С	П: Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації) Ц: Стратегія підприємства та участь у бюджетних програмах	П: Екологічні обмеження на виробництво Ц: Врахування екологічних нормативів як частина стратегії Соціальна відповідальність	П: Зміни в техніці та технологіях Ц: Моніторинг існуючих новітніх патентів на технології виробництва	П: Сезонність роботи підприємства Ц: Монетизація потужностей у міжсезоння (оренда, дослідження...) Проекти які дозволять додати інші види діяльності, дадуть грошові потоки у міжсезоння	П: Висока конкуренція на ринку ресурсів Ц: Моніторинг діяльності конкурентів Аналітичне дослідження (моніторинг скоріше) зовнішнього середовища постачальників (клієнтів)
Т	П: Висока вартість витрат на матеріали Ц: Зниження матеріальних витрат	П: Використання застарілих нормативів та ГОСТів Ц: Використання актуальних виробничих нормативів	П: Висока вартість енергоресурсів Ц: Система автоматизації електропостачання і контролю витрат енергії	П: Недозавантаження виробничої потужності підприємства Ц: Посилення регулярності замовлень	П: Недосконала логістика при забезпеченні виробництва ресурсами Ц: Удосконалення логістики постачання
О	П: Низька якість операційних бізнес-процесів Ц: Система поточного контролю якості		П: Перевитрати енергії Ц: Автоматизована система поточного контролю енерговитрат	П: Затримка у строках виконання робіт Ц: Резервний фонд фінансування робіт	П: Брак ресурсів Ц: Автоматизація системи МТЗ та закупок
5. Кадрова складова					
С	П: Відсутність системи мотивації зорієнтованої на результативність діяльності працівників, їх підрозділів та підприємства загалом Ц: Прозора система мотивації персоналу Удосконалення системи підбору управлінських кадрів	П: Сезонність роботи підприємства Ц: Система ротатії персоналу як стратегія кадрової політики для зайнятості робітників у міжсезоння	П: Жорстка конкуренція на ринку праці Ц: Юридично оформлена система задучення і утримання персоналу як складова стратегії	П: Пріоритетність прийому на посаду не за професійною ознакою, а за ознакою «родинних зв'язків» Ц: Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах	
Т	П: Відсутність чіпких алгоритмів роботи персоналу Ц: Побудова системи посадових інструкцій	П: Низька кваліфікація управлінського персоналу Ц: Система підвищення кваліфікації управлінського персоналу	П: Нестача кваліфікованого персоналу Ц: Побудова системи атестації персоналу та підвищення кваліфікації Регулярна робота кадрової служби по пошуку і залученню персоналу		

Продовження таблиці И.1

О	П: Проблеми горизонтальної комунікації співробітників Ц: Побудова системи горизонтальних комунікацій	П: Нестача «вузьких» спеціалістів Ц: Утримання спеціалістів на посадах та планування їх подальшої кар'єри	П: Висока плинність кадрів Ц: Розроблення системи мотивації персоналу та системи планування кар'єри	П: Низька кваліфікація робочої сили Ц: Підвищення кваліфікації	П: Конфлікти між адміністрацією і персоналом Ц: Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів
6. Інноваційна складова					
С	П: Відсутність вкладень в розвиток підприємства (ремонт, модернізація, інновації) Ц: Впровадження інновацій як складової стратегії та участь у тендерах		П: Висока конкуренція Ц: Впровадження інновацій як складової стратегії		
Т	П: Використання застарілих нормативів та ГОСТів Ц: Використання інноваційних розробок виробничих технологій та сертифікація видів діяльності	П: Недостатнє фінансування досліджень, низька якість створених чи використовуваних патентів Ц: Планування вкладень у НДКР та у розширене відтворення виробництва	П: Зміни в техніці та технологіях Ц: Впровадження інноваційних технологій	П: Нестача і неефективність нематеріальних активів Ц: Систематичне використання інноваційних технологій	
О	П: Низька активність персоналу при створенні і впровадженні інновацій Ц: Створення ієрархічної (вертикальної) комунікації щодо пропозицій та впровадження інновацій		П: Нестача «вузьких» спеціалістів Ц: Підвищення та перекваліфікація наявних спеціалістів	П: Нестача у персоналу часу на інноваційну діяльність Ц: Мотивація персоналу для пропозицій та впровадження інновацій	
7. Складова постачання та збуту					
С	П: Висока конкуренція Ц: Моніторинг діяльності конкурентів		П: Відсутність комунікацій із стейкхолдерами Ц: Система комунікації із стейкхолдерами як складова стратегії. Соціальна відповідальність як складова стратегії		
Т	П: Зростаючі вимоги споживачів Ц: Відповідність результатів діяльності замовленням	П: Відсутність аналізу конкурентних переваг підприємства Ц: Інформаційне забезпечення та аналіз стратегічних конкурентних переваг як складова стратегії	П: Недостатня реклама Ц: Рекламна компанія		
	П: Низька якість продукції Ц: Чітка орієнтація на вимоги клієнтів – моніторинг зворотного зв'язку	П: Недостатня поінформованість стейкхолдерів про підприємство Ц: Адресна розсилка інформації Аналіз платформ для реклами	П: Неактивний сайт підприємства, дуже рідко оновлюється і надається актуальна інформація Ц: Активізація заповнення сайту актуальною інформацією Розкрутка його у пошуковиках і на платформах (рейтингах)		

*С – стратегічний рівень; Т- тактичний рівень; О – операційний рівень.

П – проблема; Ц – цілі.

Додаток К

Таблиця К.1 - Сітки для функціональних складових сегментів керованої системи підприємства з врахуванням рівня ієрархії

4. Виробнича складова					
С	Стратегія підприємства та участь у бюджетних програмах	Враховання екологічних нормативів як частина стратегії	Моніторинг існуючих новітніх патентів на технології виробництва	Монетизація потенціалу у міжсезоння	Моніторинг діяльності стейкхолдерів
Т	Зниження матеріальних витрат	Використання актуальних виробничих нормативів	Система автоматизації електропостачання і контролю витрат енергії	Регулярні замовлення	Удосконалення логістики постачання
О	Система поточного контролю якості		Автоматизована система поточного контролю енерговитрат	Резервний фонд фінансування робіт	Автоматизація системи МТЗ та закупок
5. Кадрова складова					
С	Прозора система мотивації персоналу	Система ротації персоналу як стратегія кадрової політики для зайнятості робітників у міжсезоння	Юридично оформлена система залучення і утримання персоналу як складова стратегії		Прозора кадрова політика заснована на професійних засадах
Т	Побудова системи посадових інструкцій	Система підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Побудова системи атестації персоналу та підвищення кваліфікації		Регулярна робота кадрової служби по пошуку і залученню персоналу
О	Побудова системи горизонтальних комунікацій	Утримання спеціалістів на посадах та планування їх подальшої кар'єри	Розроблення системи мотивації персоналу та системи планування кар'єри	Підвищення кваліфікації	Етичний кодекс та процедури модерації конфліктів
6. Інноваційна складова					
С	Впровадження інновацій як складової стратегії та участь у тендерах				
Т	Використання інноваційних розробок виробничих технологій та сертифікація видів діяльності	Планування вкладень у НДКР та у розширене відтворення виробництва		Впровадження інноваційних технологій	Систематичне використання інноваційних технологій
О	Створення ієрархічної (вертикальної) комунікації щодо пропозицій та впровадження інновацій			Підвищення та перекваліфікація наявних спеціалістів	Мотивація персоналу для пропозицій та впровадження інновацій
7. Складова постачання та збуту					
С	Моніторинг діяльності конкурентів			Система комунікації із стейкхолдерами як складова стратегії. Соціальна відповідальність як складова стратегії	
Т	Відповідність результатів діяльності замовленням	Інформаційне забезпечення та аналіз стратегічних конкурентних переваг як складова стратегії		Рекламна компанія	
О	Чітка орієнтація на вимоги клієнтів –моніторинг зворотного зв'язку	Адресна розсилка інформації. Аналіз платформ для реклами		Активізація заповнення сайту актуальною інформацією. Розкрутка його у пошуковиках і на платформах (рейтингах)	

*С – стратегічний рівень; Т- тактичний рівень; О – операційний рівень.

Додаток Л

Таблиця Л.1 - Ієрархія цілей консалтингового проекту та відповідні їм середньозважені показники проблем для керованої системи

4. Виробнича складова					
С	0,15 Стратегія підприємства, яка передбачає участь у тендерах	0,05 Врахування екологічних нормативів як частина стратегії	0,09 Моніторинг існуючих новітніх патентів на технології виробництва	0,2 Монетизація потенціалу у міжсезоння	0,31 Моніторинг діяльності стейкхолдерів
Т	0,13 Зниження матеріальних витрат	0,09 Використання актуальних виробничих нормативів	0,19 Система автоматизації контролю енергії	0,06 Регулярні замовлення	0,05 Удосконалення логістики постачання
О	0,06 Система поточного контролю якості		0,061 Автоматизована система поточного контролю енерговитрат	0,06 Резервний фонд фінансування робіт	0,05 Автоматизація системи МТЗ та закупок
5. Кадрова складова					
С	0,11 Прозора система мотивації персоналу		0,20 Система ротачії персоналу як стратегія кадрової політики для зайнятості робітників у міжсезоння	0,28 Юридично оформлена система залучення і утримання персоналу як складова стратегії	
Т	0,12 Побудова системи посадових інструкцій		0,22 Система підвищення кваліфікації управлінського персоналу		0,45 Регулярна робота кадрової служби по пошуку і залученню персоналу
О	0,03 Побудова системи горизонтальних комунікацій	0,12 Утримання спеціалістів на посадах та планування їх подальшої кар'єри		0,37 Розроблення системи мотивації персоналу та системи планування кар'єри	0,38 Підвищення кваліфікації
0,02 Етичний кодекс та процедури модурації конфліктів					
6. Інноваційна складова					
С	0,15 Впровадження інновацій як складової стратегії щодо участі у тендерах				
Т	0,1 Використання інноваційних розробок виробничих технологій та сертифікація видів діяльності		0,03 Планування вкладень у НДКР та у розширене відтворення виробництва	0,09 Впровадження інноваційних технологій	0,04 Систематичне використання інноваційних технологій
О	0,03 Створення ієрархічної (вертикальної) комунікації щодо пропозиції та впровадження інновацій			0,37 Перекваліфікація наявних спеціалістів	0,03 Мотивація персоналу для пропозицій та впровадження інновацій

Продовження таблиці Л. 1

7. Складова постачання та збуту			
С	0,18 Моніторинг діяльності конкурентів		0,08 Система комунікації із стейкхолдерами як складова стратегії. Соціальна відповідальність
Т	0,06 Відповідність результатів діяльності замовленням	0,08 Інформаційне забезпечення та аналіз стратегічних конкурентних переваг як складова стратегії	0,04 Рекламна компанія
	0,05 Чітка орієнтація на вимоги клієнтів – моніторинг зворотного зв'язку	0,04 Адресна розсилка інформації Аналіз платформ для реклами	0,05 Активізація заповнення сайту актуальною інформацією Розкрутка його у пошуковиках і на платформах (рейтингах)

*С – стратегічний рівень; Т- тактичний рівень; О – операційний рівень.

Таблиця М.1 - Специфікація проекту сегментів керованої системи

Ієрархія	Ціль	Консалтингова послуга	Критерій успішності – досягнення мети	Показники оцінювання результату до кореляційного аналізу
С	Монетизація активів у міжсезоння	Управління кадрами + Загальне управління	рівня диверсифікації продуктивності праці	операційний прибуток дохід коефіцієнт ритмічності виробництва частота використання резервного фонду
	Моніторинг діяльності стейкхолдерів	Маркетинг (дослідження ринку)	частки ринку моніторингу зовнішнього середовища повної інформації клієнтської бази	темпи зростання ринкової частки показник інтенсивності конкуренції [9] темпи зростання ринкової частки показник інтенсивності конкуренції [9] індекс довіри споживачів
	Система залучення, утримання і мотивації персоналу	Управління кадрами + Загальне управління	продуктивності праці	коефіцієнт прибутковості коефіцієнт охоплення трудовими угодами коефіцієнт відносної уповноваженості коефіцієнт відповідності посаді
	Впровадження інновацій як складова стратегії	Загальне управління + Спеціалізовані послуги	рівня нематеріальних активів капіталовіддачі	коефіцієнт приросту інновацій питома вага нематеріальних активів у активах підприємства коефіцієнт достатності інформаційного забезпечення коефіцієнт технологічної оснащеності
Т	Автоматизація контролю витрат	Спеціалізовані послуги (консалтинг з управління електроенергетикою)	операційних витрат якості бізнес-процесів	коефіцієнт автоматизації системи закупок коефіцієнт автоматизації витрат енергії
	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Управління кадрами (підвищення кваліфікації)	рівня якості управлінських рішень	коефіцієнт фактичної кількості управлінців до нормативної коефіцієнт підвищення кваліфікації управлінського персоналу
О	Підвищення кваліфікації та побудова кар'єри персоналу	Управління кадрами (підвищення кваліфікації)	плинності кадрів	коефіцієнт необхідності підвищення кваліфікації коефіцієнт підвищення кваліфікації коефіцієнт охоплення персоналу атестацією коефіцієнт реалізації системи планування кар'єри

*С – стратегічний рівень; Т- тактичний рівень; О – операційний рівень.

Таблиця М.2 - Консалтинговий проект для сегментів керованої системи ТОВ
«Трансстроймеханізація»

	Консалтингова послуга	Завдання консалтингового проекту
С	Управління кадрами + Загальне управління	Пошук альтернативних джерел надходжень з метою заощадження ресурсів та утримання персоналу на місцях.
	Маркетинг (дослідження ринку)	Аналіз діяльності потенційних учасників ринку, робота з постачальниками та замовниками.
	Управління кадрами + Загальне управління	Створення сприятливих умов та аналіз забезпечення умов праці для розкриття трудового та інноваційного потенціалу персоналу.
	Загальне управління + Спеціалізовані послуги	Інноваційні підходи для створення потенційних планів реалізації нових ідей та напрямів.
Т	Спеціалізовані послуги (консалтинг з управління електроенергетикою)	Розробка автоматизованого управління витратами з метою контролю витрат та їх оптимізації.
	Управління кадрами (підвищення кваліфікації)	Направлення персоналу для обміну досвідом з питань та інноваційних підходів управління.
О	Управління кадрами (підвищення кваліфікації)	Створення сприятливих умов для розкриття трудового потенціалу, підвищення кваліфікації перспективної частини персоналу та заохочення до інноваційної діяльності кар'єрним зростанням персоналу.

*С – стратегічний рівень; Т- тактичний рівень; О – операційний рівень.

Таблиця Н.1 - -Вихідні дані для моделювання рівнянь – параметричних меж показників ефективності консалтингового проекту

№ варіанта	Значення параметрів				Значення показників		
	Проблема	Мета	Результат	Витрати	Доцільність	Економічність	Результативність
1	3,10	1,40	0,90	0,893	0,45	1,01	0,64
2	6,58	1,02	1,01	1,575	0,16	0,64	0,99
3	3,16	0,91	1,59	2,145	0,29	0,74	1,75
4	4,80	0,32	1,76	0,750	0,07	2,35	5,50
5	1,86	0,86	0,85	0,525	0,46	1,62	0,99
6	2,38	1,42	1,68	0,825	0,60	2,04	1,18
7	5,00	1,08	2,00	0,735	0,22	2,72	1,85
8	7,63	1,79	1,30	1,155	0,23	1,13	0,73
9	2,15	1,88	0,32	1,208	0,87	0,26	0,17
10	6,91	1,96	1,21	1,050	0,28	1,15	0,62
11	9,880	0,530	0,180	1,898	0,05	0,09	0,34
12	4,100	1,203	0,820	1,647	0,29	0,50	0,68
13	6,120	0,640	1,740	1,725	0,10	1,01	2,72
14	7,100	1,880	1,880	1,658	0,26	1,13	1,00
15	2,320	0,110	0,910	1,365	0,05	0,67	8,27
16	8,460	0,620	0,420	2,250	0,07	0,19	0,68
17	4,580	2,500	0,530	2,475	0,55	0,21	0,21
18	3,920	0,980	0,790	1,950	0,25	0,41	0,81
19	8,840	1,360	1,360	1,575	0,15	0,86	1,00
20	5,050	1,540	0,150	1,913	0,30	0,08	0,10
21	9,279	2,301	2,009	0,638	0,25	3,15	0,87
22	5,541	4,873	2,069	0,150	0,88	13,79	0,42
23	6,621	3,215	1,098	0,165	0,49	6,65	0,34
24	4,338	1,474	0,726	0,128	0,34	5,67	0,49
25	2,670	2,402	0,765	0,105	0,90	7,29	0,32
26	4,772	2,120	2,809	2,145	0,44	1,31	1,33
27	5,970	3,502	1,605	1,950	0,59	0,82	0,46
28	1,962	0,715	0,813	0,773	0,36	1,05	1,14
29	7,015	0,860	1,901	0,775	0,12	2,45	2,21
30	6,980	2,053	2,001	1,898	0,29	1,05	0,97
31	2,612	3,179	0,716	1,700	1,22	0,42	0,23
32	5,834	3,017	1,507	1,320	0,52	1,14	0,50
33	3,412	3,029	1,736	1,200	0,89	1,45	0,57
34	6,864	3,562	2,005	1,020	0,52	1,97	0,56
35	2,286	0,582	0,816	1,313	0,25	0,62	1,40
36	2,765	1,709	0,825	1,165	0,62	0,71	0,48
37	5,85	4,119	0,742	1,082	0,70	0,69	0,18
38	6,915	1,062	1,716	1,658	0,15	1,03	1,62
39	1,69	1,972	0,609	0,088	1,17	6,92	0,31
40	4,217	1,013	1,008	0,056	0,24	18,00	1,00

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Levishchenko O. Chapter 12. Logistic consulting as an instrument of enterprises economic security. *Economic processes in the safety measurement: monograph* / edit. V. Fedorenko, I. Gryshchenko, T. Voronkova. Kyiv: «DKS Tsentru» Ltd, 2018. P.225-231.

Статті у виданнях іноземних держав

2. Левіщенко О.С. Обґрунтування показника доцільності як складової оцінювання ефективності консалтингових проектів. *East European Science Journal*, Warsaw. 2021. Vol 1(65) – P. 49-54.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Горобець О.С. Становлення і розвиток консалтингової діяльності в Україні. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2006. Вип. 13. С.225-230.

4. Полонський В.Г., Горобець О.С. Маркетинговий підхід до організації консалтингової діяльності. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2007. Вип. 15. С.195-199.(Особистий внесок автора: проаналізовано ринок консалтингових послуг в Україні та визначено основні моменти організації консалтингової діяльності з маркетингових позицій).

5. Левіщенко О.С. Аналіз фінансового консалтингу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2009. Вип. 19. С.294-298.

6. Левіщенко О.С. Концептуальні підходи до ціноутворення на консалтингові послуги. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2010. Вип. 21. С.368-372.

7. Левіщенко О.С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку дорожньої галузі. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2011. Вип. 24. С. 348-352.

8. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 9. С. 333-337.

9. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Ідентифікація сучасних проблем розвитку підприємств дорожньо-транспортного комплексу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 378-383. (Особистий внесок автора: досліджено основні підходи ідентифікації проблем в діяльності підприємств).

10. Левіщенко О.С. Концептуальна модель ефективної організації управлінського консалтингу для вітчизняних підприємств. *Управління*

проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія. Київ: НТУ, 2012. Вип. 10. С. 517-521.

11. Левіщенко О.С. Удосконалення механізму організації управлінського консалтингу. *Актуальні проблеми економіки. фаховий економічний журнал*. Київ. 2013. Вип. №10 (148)– С.146- 151. [**SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost та Ulrich's Periodicals Directory**].

12 Левіщенко О.С. Дорожня галузь в економіці України: принцип взаємодоповнення і взаємодії. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2014. Вип. 30. С. 111-116.

13. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Сутність і методи логістичного консалтингу *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія*. Київ: НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78-84. (Особистий внесок автора: досліджено сутність поняття логістичного консалтингу та методи, що використовуються під час його проведення).

14. Левіщенко О.С. Логістичний консалтинг та його роль у сучасному бізнесі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Київ: НТУ, 2017. Вип. 2 (38). С. 41-46.

15. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Grozdanova D. P. World market trends consulting services. *Економіка та управління на транспорті*. Київ: НТУ, 2017. Вип. 5. С. 148-152. (Особистий внесок автора: досліджено світовий досвід компаній, що використовують консультаційні послуги для ефективної роботи в умовах невизначеності економічного середовища).

16. Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K., Budagian V.O. Logistic consulting as a tool for ensuring competitiveness of enterprises of the ukrainian road transport complex. *Економіка та управління на транспорті*. Київ: НТУ, 2018. Вип. 6. С. 30-34. (Особистий внесок автора: визначено місце та роль логістичного консалтингу як інструмента забезпечення конкурентоздатності підприємств дорожньо-транспортного комплексу в сучасному бізнесі).

17. Левіщенко О.С. Методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингу. *Університетські наукові записки. Хмельницький: ХУУП*, 2020. Вип. 6 (78). С. 15-25.

18. Дзюба О.М., Левіщенко О.С. Обґрунтування комплексного показника витрат підприємства на консалтингові проекти. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. (електронне видання). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/80> (Особистий внесок автора: обґрунтовано складові комплексного показника витрат підприємства-замовника на консалтингові послуги як основи для розрахунку показника економічності консалтингового проекту)

Опубліковані праці апробаційного характеру

19. Горобець О.С. Консалтинг як сфера підприємницької діяльності в Україні. *Актуальні проблеми управління людськими ресурсами і маркетинга в контексті розвитку України*: Сб. науч. тр. В 3т. – Т. 3 (4-6 жовтня 2007р.) Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ти., 2007. С. 224-231.

20. Горобець О.С. Консалтингові послуги у сфері малого та середнього бізнесу. *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*: Матеріали Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (16-17 листопада 2007 р.) Київ: МАУП, 2007.С. 341-344.

21. Горобець О.С. Проблеми та перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні. *LXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2007. С. 251.

22. Левіщенко О.С. Проблеми формування попиту на послуги консультантів. *LXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2009. С. 276.

23. Левіщенко О.С. Маркетинг консалтингових послуг. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки і менеджменту»*. (10-12 листопада, 2011 р.) Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С.83-84.

24. Левіщенко О.С. Проблеми ціноутворення на консалтингові послуги. *LXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2011. С. 277.

25. Левіщенко О.С. Концептуальна модель інтегрованого консалтингу. *Міжнародна наукова конференція Сталій розвиток підприємств, регіонів, країн* (5-7 листопада 2012 р.), Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012 С. 124-125.

26. Левіщенко О.С. Проблеми оцінки ефективності управлінського консалтингу. *LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету*: тези доп. Київ: НТУ, 2012. С. 316.

27. Левіщенко О.С. Проблеми інноваційного розвитку підприємств дорожньо-будівельної галузі України. *Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації»* (20-22 листопада 2013 р.), Київ: КНТУ, 2013. С.440-441.

28. Левіщенко О.С. Консалтинг як інструмент підвищення інноваційної активності підприємств дорожньо-будівельної галузі України. *15 Міжнародна науково-практична конференція «Ринок послуг комплексних транспортних*

систем на прикладі проблеми логістики» (жовтень 2013р.), Київ: Міністерство інфраструктури України, 2013. С. 137.

29. Левіщенко О.С. Система основних показників ефективності діяльності підприємства. *LXIX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2013. С. 346.

30. Левіщенко О.С. Консалтинг як інструмент створення конкурентоспроможності підприємств дорожньо-будівельного комплексу України. *Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічна інтеграція України у глобальну інноваційну економіку: досвід підприємств і регіонів»* (26-27 вересня 2014р.) Черкаси, 2014. С. 25-28.

31. Левіщенко О.С. До оцінки соціально-економічної ефективності консалтингових послуг. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін»*: Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. С. 99-101.

32. Левіщенко О.С. Концептуальна модель організації логістичного консалтингу. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings*, (January 29, 2016). Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing. P. 110-114.

33. Левіщенко О.С., Жижома М.К. Проблеми адаптації вимог до логістичних систем підприємства дорожньо-транспортного комплексу України. *International Scientific Conference Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 2, September 28, 2016.* Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 80-82. (Особистий внесок автора: досліджено проблеми та шляхи адаптації підприємств до сучасних вимог логістичних систем).

34. Kozak L.S., Levishchenko O. S., Zhizhoma M.K. Micrologistic concept of the Ukrainian road transport complex enterprises. *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic System: the Challenges of the Global World, Part I*, (Desember 22th, 2017). Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. P. 39-42. (Особистий внесок автора: досліджено проблеми підприємств дорожньо-транспортного комплексу України).

35. Левищенко Е.С. Повышение эффективности управления предприятием на основе консалтинговых услуг. *Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor, 26-29 martie 2019: [în 2 vol.] / Univ. Tehn. a Moldovei. – Chișinău : Tehnica-UTM, 2019 С. 230-233.*

36. Левіщенко О.С. Проблеми розвитку ринку консалтингової діяльності в Україні. *LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету: тези доп.* Київ: НТУ, 2020. С.367

37. Левіщенко О.С. Розвиток понятійного апарату консалтингу. *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці: I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (17-18 листопада 2020 р.): у 2 ч.* Київ: НТУ, 2020. Ч.1. С. 203 – 205.

Таблиця П.1. Відомості про апробацію результатів дисертації

№	Назва конференції, конгресу, симпозиуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1	Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління людськими ресурсами і маркетингу в контексті стратегії розвитку України	м. Донецьк-Святогірськ: Донецький національний університет	4-6 жовтня 2007 р.	заочна
2	Всеукраїнська науково-практична конференція «Концептуальні засади формування менеджменту в Україні»	м. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом	16-17 листопада 2007 р	очна
3	LXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ: Національний транспортний університет	18 травня 2007 р.	очна
4	LXV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ: Національний транспортний університет	15 травня 2009 р.	очна
5	Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки і менеджменту»	м. Львів: Національний університет «Львівська політехніка»	10-12 листопада, 2011 р	заочна
6	LXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ: Національний транспортний університет	13 травня 2011 р.	очна

1	2	3	4	5
7	Міжнародна. наукова конференція «Сталий розвиток підприємств, регіонів, країн»	м.Дніпропетровськ: Національний гірничий університет	5-7 листопада 2012 р.	заочна
8	LXVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ: Національний транспортний університет	18 травня 2012 р	очна
9	Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації»	м.Київ: Київський національний торговельно-економічний університет	20-22 листопада 2013 р.	очна
10	15 Міжнародна науково-практична конференція «Ринок послуг комплексних транспортних систем на прикладі проблеми логістики»	м. Київ: Міністерство інфраструктури України	18 жовтня 2013р.	заочна
11	LXIX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ: Національний транспортний університет	17 травня 2013 р	очна
12	Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічна інтеграція України у глобальну інноваційну економіку: досвід підприємств і регіонів»	м. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет	26-27 вересня 2014 р.	заочна
13	Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток держави та регіонів в умовах трансформаційних змін»	м.Дніпропетровськ: Наукова економічна організація «Перспектива»	26-27 вересня 2014р.	заочна
14	International Scientific-Practical Conference «Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization»	Klaipeda: Klaipeda University, Lithuania	29 січня 2016 р.	заочна
15	International Scientific Conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»	Kielce: State university of Jan Kochanowski, Poland	28 вересня 2016р.	заочна

1	2	3	4	5
16	International Scientific Conference «Innovative Potential of Socio-Economic System: the Challenges of the Global World»	Lisbon: Nova university, Portugal	22 грудня 2017 р.	заочна
17	Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor,	Chișinău: Tehnica university, Moldovei	26-29 березня 2019 р.	заочна
18	LXXVI наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ: Національний транспортний університет	15 травня 2020 р.	очна
19	I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці»	м. Київ: Національний транспортний університет	17-18 листопада 2020 р.	очна

**ДОКУМЕНТИ, ЩО ПІДТВЕРДЖУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

1. Акт впровадження ТОВ «Трансстроймеханізація».
2. Акт впровадження ПрАТ «Броварське ШБУ №50».
3. Акт впровадження ТДВ «Київське ШБУ №27» .
4. Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи в навчальний процес Національного транспортного університету

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТРАНССТРОЙМЕХАНІЗАЦІЯ»

ТРАНССТРОЙМЕХАНІЗАЦІЯ

02121 м. Київ, вул. Колекторна, 17, Код ЄДРПОУ 32856076
 Р/р UA 87 322313 0000026001000025489
 в філії АТУ «КРЕКСІМБАНК» м. Києва
 МФО 322313, ІПН 328560726598, № св-ва 100228412
 ☎ (044) 563-60-18, 📠 (044) 563-60-19
 ✉ office@trans-sm.com.ua

Вих. №226/1

від 10.09.2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів дисертаційного дослідження

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень на тему дисертаційної роботи Левіщенко О.С. «Оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств» використовуються в діяльності ТОВ «Трансстроймеханізація».

Використання розроблених методичних та практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг дозволило провести об'єктивну оцінку проблемних питань ТОВ «Трансстроймеханізація» за його основними функціональними областями та визначити сильні і слабкі сторони на кожному ієрархічному рівні.

Запропоновану методику вибору ефективних консалтингових послуг ТОВ «Трансстроймеханізація» було враховано при розробці плану розвитку підприємства.

**Директор
ТОВ «Трансстроймеханізація»**



Василенко В.М.



ПрАТ "Броварське шляхово-будівельне управління №50"

Код ЄДРПОУ 05408668

07400, м. Бровари, вул. Онікієнка Олега, 2А

Рахунок UA 02 322313 0000026009000023546 в АТ «Укресімбанк» в м. Київ

ІПН 054086610066, Св-во платника ПДВ № 100326187

Вих. № 3885/1 від 09.10.2020 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження Левіщенко О.С.

на тему: «Оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств»

Цим актом підтверджуємо, що методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності консалтингових послуг, запропоновані у дисертаційному дослідженні Левіщенко О.С., були впроваджені в діяльність ПрАТ «Броварське ШБУ № 50».

Запропонована методика дала змогу ПрАТ «Броварське ШБУ № 50» виявити та оцінити рівень проблем по функціональним складовим підприємства. Використання розроблених методичних і практичних рекомендацій допомогло оцінити доцільність залучення зовнішніх консультантів для вирішення виявлених проблем та оцінити ефективність впровадження консалтингових послуг.

Вказані положення використовуються в діяльності ПрАТ «Броварське ШБУ № 50» у формі методично-практичного інструментарію для оцінювання ефективності запропонованих консалтингових послуг для підприємства.

ПрАТ «Броварське ШБУ № 50» зацікавлено в подальших дослідженнях по даній темі та поглибленні науково-практичної співпраці з Національним транспортним університетом.

Генеральний директор,
ПрАТ «Броварське ШБУ № 50»

В.Ф. Гавриленко



e-mail: inbox@dsu50.com
www.dsu50.com.ua

Тел. (04594) 6-25-50, 6-20-19
Факс (044) 233-66-79

**ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КИЇВСЬКЕ ШЛЯХОВО-БУДІВЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ №27"**



Management System is
certified in accordance
with the Standards
ISO 9001:2008



02121 м. Київ, вул. Колекторна, 17, Код ЄДРПОУ 03450301, Банк ф-я АТ "УКРЕКСІМБАНК" м. Києва,
IBAN UA 59 322313000026001000025508, МФО 322313, ІПН 034503026512, № св-ва 100347598
☎ (044) 563-99-12
✉ (044) 563-99-19
dcu27@ukr.net

№43/1
"16" жовтня 2020р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження
Левіщенко Олени Степанівни на тему:
«Оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-
будівельних підприємств»

Цим актом підтверджуємо, що методичні рекомендації щодо трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг, запропоновані в дисертаційному дослідженні Левіщенко О.С., були впроваджені в практичну діяльність ТДВ «Київське ШБУ №27».

Запропонована методика дає змогу ТДВ «Київське ШБУ №27» здійснювати регулярний моніторинг та виявлення проблемних зон підприємства і на основі розроблених методичних рекомендацій оцінювати доцільність допомоги зовнішніх консультантів та ефективності впровадження консалтингових послуг.

Розроблені методичні та практичні рекомендації для визначення ефективності консалтингових послуг є вагомим інструментом при прийнятті рішень щодо стратегічного управління та подальшого розвитку підприємства.

Вказані положення використовуються в діяльності ТДВ «Київське ШБУ №27» у формі методично-практичного інструментарію для оцінювання ефективності запропонованих консалтингових послуг для підприємства.

Директор
ТДВ «Київське ШБУ №27»



Кравченко П.М.



013647

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, т.ф. +38 (044) 280 82 03, т. +38 (044) 280 87 65
e-mail: general@ntu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070915

17.06.2020 № 932/01

на № _____

**ДОВІДКА
про впровадження
результатів дисертаційної роботи
ЛЕВІЩЕНКО О.С.**

Отримані наукові результати в кандидатській дисертації Левіщенко Олени Степанівни на тему «Оцінювання ефективності консалтингових послуг для дорожньо-будівельних підприємств» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) мають наукову новизну і практичну цінність, апробовані та використовуються в навчальному процесі Національного транспортного університету на кафедрі «Економіка» факультету «Економіки та права».

Матеріали дисертаційної роботи Левіщенко О.С. впроваджені в навчальних програмах при викладанні дисципліни «Консалтинг» для освітніх програм «Економіка підприємства», «Економіко-правове забезпечення бізнесу», «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» та в дипломному проектуванні для освітніх ступенів бакалавра та магістра.

Наукові публікації, які висвітлюють основні результати дослідження Левіщенко О.С., використовуються як додаткова література з вказаної дисципліни.

Проректор з навчальної роботи



О.К. Гришук