

УДК 330.341.1:658.589

**КЛЕНІН ОЛЕГ,***кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аудиту  
Приазовського державного технічного університету*

## ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ КОНСАЛТИНГУ

У статті проаналізовано дефініції стратегічного консалтингу: "послуга" і "продукт", уточнено їхні особливості. Запропоновано формувати людський потенціал стратегічного консалтингу з урахуванням стратегічного типу мислення й компетенцій. Сформульовано авторський погляд на умови вирішення проблемних ситуацій у стратегічному консалтингу через основні категорії: послуга, проект, продукт. Доведена авторська позиція перегляду організаційних умов у вирішенні проблемних ситуацій у стратегічному консалтингу з метою підвищення результативності діяльності.

**Ключові слова:** стратегічний консалтинг; послуга; проект; продукт; знання; стратегічний тип мислення; компетенції; цінності.

**Постановка проблеми.** Сьогодні у світі відбуваються зміни щодо активізації пошуку ефективних механізмів вирішення управлінських ситуацій для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління. Усі господарські процеси на підприємстві, у його підрозділах та в об'єднаннях підприємств залежать від керівників. Знання, інформація, особистісні якості, спеціалізація та кваліфікація керівників є складовими людського капіталу та важливими інструментами збагачення підприємства. Стратегічний консалтинг не є винятком. В успішних консалтингових компаніях консультант як високорозвинений інструмент людського капіталу має набір наукових та фахових знань, необхідних для усунення проблем підприємств-замовників. Ураховуючи складність організаційно-управлінських рішень щодо вирішення проблемних ситуацій у діяльності вітчизняних підприємств, актуальними є питання дослідження не тільки змісту категорій стратегічного консалтингу, а й необхідності розвитку стратегічного типу мислення та компетенцій у його консультантів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад консалтингового процесу зробили Г. Дрож, Д. Гальдебранд, М. Форкада (2009) [1], Р. Мамед (2002) [2], Л. Рубалькаба (2012) [3] та ін. Розробці теоретико-методичних і прикладних аспектів управлінського консультування присвятили свої праці Р. А. Фатхутдінов [4], Г. Мінцберг [5], І. Д. Чечель, Т. В. Потьомкіна [6] та ін.

Однак, незважаючи на велику кількість публікацій із вищезазначених аспектів, ряд питань залишається в дискусійному полі. Потребують подальшого дослідження питання змістового наповнення стратегічного консалтингу, стратегічного типу мислення та формування умов вирішення проблемних ситуацій у процесі надання консалтингових послуг.

**Метою** статті є дослідження сутності категорій "послуга" і "продукт" у стратегічному консалтингу та формування авторського погляду на умови вирішення проблемних ситуацій з позицій стратегічного типу мислення та компетенцій.

**Виклад основного матеріалу.** У світовій практиці "консалтинг" розуміється як "професійні послуги з економіки і управління". Стратегічний консалтинг є кла-

сичним напрямом управлінського консалтингу, але значно ширшим. На відміну від управлінського, дії стратегічного консалтингу є цілеспрямованими, направленими на ефективну систему ресурсного потенціалу та орієнтованими на впровадження інновацій. Консультант зі стратегічного консалтингу надає клієнтам обґрунтовані та незалежні консультації без втручання в діяльність підприємства-замовника. Такі консультації мають назву "консалтингова послуга".

У науковій та професійній літературі більшість дослідників, які розробляли класифікацію консалтингових послуг, пропонували її як таку, що абсолютно подібна іншим видам консультування [7, с. 21-30]. Ряд учених не уточнюють зміст категорій "консалтингова послуга" і "консалтинговий продукт", уживають їх як абсолютні заміники [8, с. 145-153]. Разом із тим, неоднозначність трактування категорії "консалтингова послуга" посилюється, коли її розглядають у трьох контекстах:

- 1) як процес співпраці клієнтської компанії з консультантами [9];
- 2) як підприємницьку діяльність з продажу консалтингового продукту [10];
- 3) як процес надання послуг.

На думку В. Верби та Т. Решетняк до основних рис консалтингової послуги відносять: унікальність; реалізацію консалтингової послуги для індивідуального споживача; залежність якості консалтингової послуги від особистісної майстерності консультанта; складність кількісного виміру послуги [11]. погоджуємося з думкою авторів роботи щодо основних характеристик консалтингової послуги, які відокремлюють її від консалтингового продукту. Пропонуємо до існуючих характеристик послуги з позицій стратегічного консалтингу додати такі складові: стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток; упровадження досягнень науки та передового досвіду (рис. 1).

У такому разі, з одного боку, характерною рисою консалтингової послуги є не просто її унікальність, а затребуваність у зв'язку з упровадженням досягнень науки та передового досвіду. З іншого, у процесі реалізації консалтингової послуги формується стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток індивідуального споживача. У сучасних умовах динамічних змін консуль-

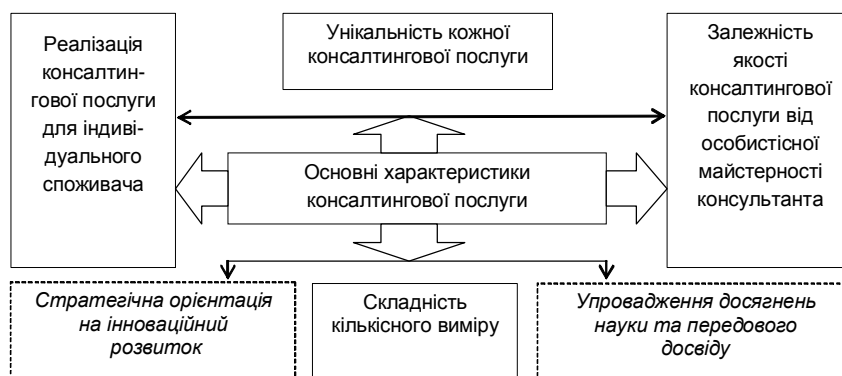


Рис. 1. Основні характеристики послуги "стратегічний консалтинг"  
(складено автором на основі джерела [11]).

танти повинні володіти інноваційними знаннями на базі інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які в процесі генерування створюють консалтинговий продукт. Такий синтез породжує специфічні конкурентні переваги для окремого підприємства-замовника.

Проте треба враховувати той факт, що формування стійких конкурентних переваг стає можливим лише через трансформацію бізнес-філософії компанії, привнесення в її діяльність положень концепції створення цінності, що є запорукою гармонізації інтересів усіх учасників економічних відносин [12]. На нашу думку, консультант, згідно з теорією конкуренції, допомагає замовнику знайти для нього (з урахуванням особливостей ведення бізнесу) стійкі конкурентні переваги, які не тільки є носієм доданої вартості, а й *доданої цінності*. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентні переваги і як причину, і як результат. У випадку, коли на підприємстві створюється проблемна ситуація, виникає необхідність перегляду його позиції на ринку. Тоді конкурентні переваги є причиною. У зв'язку з пошуком нових можливостей та з метою швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища конкурентні переваги отримують нові характеристики, які допомагають створенню вартості. За таких умов конкурентні переваги перетворюються на результат та є джерелом цінності.

Під час дослідження особливостей становлення стратегічного консалтингу було з'ясовано, що за ресурсним та ціннісно-орієнтованим підходами до управління в процесі надання консалтингових послуг необхідно враховувати, окрім ключових складових "портфеля компетенцій", ще й ключові елементи управління: модель, стратегію, фінанси, корпоративне управління та розвиток інтелектуального ресурсу компанії - людського капіталу. На думку деяких учених, людський капітал - це вартість запасу здатностей, досвіду, знань, які залучені до процесу господарювання, капіталізовані на основі найму та приносять додану вартість (прибуток) [13, с. 3]. Економічну сутність людського капіталу підкреслює С. А. Дятлов, який характеризує його як сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, що цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці, а отже, впливає на зростання доходів (заробітків) певної людини [15, с. 83]. Однак, О. Бородіна наголошує, що людські ресурси можуть стати капіталом у тому випадку, коли вони даватимуть реальний дохід та створюватимуть багатство, тобто якщо людина матиме можливість знайти себе в суспільному виробництві [16, с. 49].

Розгляд вищенаведених аспектів наводить на думку, що консультанти як інструмент людського капіталу,

збагаченого знаннями на основі інформаційних та інтелектуальних ресурсів, у процесі надання послуг цілеспрямовано використовуються в діяльності підприємства-замовника. Це сприяє зростанню ефективності організаційного управління та продуктивності праці замовника, а отже, впливає на збільшення його сукупних доходів та формування на цій основі цінностей.

До цінностей, які створюються в процесі надання послуг стратегічного консалтингу, пропонуємо відносити:

- 1) прогнозування та моделювання управлінської ситуації та вибору найкращої;
- 2) стратегічне управління розвитком, що дозволить рационально управляти ресурсами підприємства та впроваджувати інновації;
- 3) корпоративне управління, яке буде сприяти гармонічним організаційним змінам, побудові нових моделей мотивацій та стимулів, урахуванню психологічні особливостей кожного працівника;
- 4) навчання, під час якого підприємство-замовник буде формувати власний інтелектуальний ресурс - людський капітал для вирішення своїх індивідуальних управлінських ситуацій.

Схематично процес формування цінностей підприємства-замовника в процесі надання йому консалтингових послуг наведено на рис. 2.

Отже, можемо зробити висновок, що базис ефективного управління розвитком залежить від специфіки діяльності підприємства та раніше досягнутого ним рівня розвитку здібностей, компетенцій, ресурсних можливостей тощо. Однак треба обов'язково враховувати той факт, що в системі стратегічного управління підприємством існує залежність між рівнем змін у зовнішньому середовищі та відповідними типами мислення менеджерів, які необхідні для досягнення успіху.

Сутність стратегічного мислення полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому та швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах, у формуванні й реалізації стратегії [4]. На думку Г. Мінцберга, стратегічне мислення - це постійний процес, а не одномоментне явище. Учений зазначає, що стратегічне мислення включає синтезування, використання інтуїції, творчого підходу, а також розуміння того, де й на якому рівні повинна знаходитися компанія в середньо- й довготривалому періодах [5]. Е. Бейнхокер і С. Каплан зазначають, що розвиток стратегічного мислення є однією з цілей формального процесу стратегічного планування. Особи, які приймають стратегічні рішення, на їхню думку, повинні мати глибоке розуміння бізнесу внутрішнього й зовнішнього середовища організації, а також зобов'язані швидко реагу-

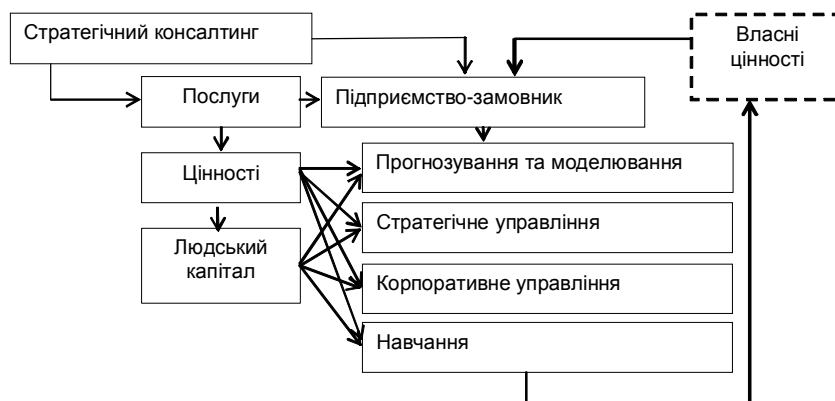


Рис. 2. Схема формування цінностей у процесі надання консалтингових послуг (складено автором).

вати на виклики й можливості, які виникають у реальному часі [16]. За Р. Рамелтом, стратегічне мислення є відправною точкою для зайняття вигідної позиції. Воно також важливе для визначення зв'язку між теперішнім становищем організації та її майбутньою економічною вигодою. Стратегічне мислення допомагає нам вибрати правильну позицію в заплутаному й невизначеному середовищі, оскільки стратегія розпочинається із визначення змін [17].

Погоджусь з думкою вищезазначених учених щодо розуміння сутності стратегічного мислення. Пропонуємо вдосконалити цю дефініцію та викласти в новій редакції. На нашу думку, стратегічне мислення - це постійний процес синтезу знань, інтуїції та креативного підходу до людського капіталу з урахуванням положень концепції створення цінності для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності.

Аналіз вищенаведених матеріалів дає підстави розглядати діяльність стратегічного консалтингу як наукову та професійну діяльність щодо надання послуг підприємству-замовнику з метою пошуку оптимальних рішень проблем, які виникли. Уважаємо, що стратегічний консалтинг є ефективним лише за умов використання наукових знань фахівців-експертів та знань фахівців-практиків, яких поєднує ставлення до вирішення проблемних ситуацій підприємства-замовника за допомогою інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Синтез цих ресурсів у консалтинговій компанії проводять консультанти, яких слід розглядати як інструменти людського капіталу, що наділені стратегічним мисленням та "портфелем компетенцій".

Грунтуючись на одній із базових складових, а саме: науково-дослідній роботі, більшість консалтингових компаній активно ведуть пошук принципів і методів удосконалення системи управління, напрямів і механізмів якісних трансформацій. Саме це сприяє формуванню науково-методичних розробок, які створюються консалтинговими компаніями на запит управлінської науки і практики. Тому консалтинговий продукт може створюватися без прив'язки до конкретних умов певної клієнтської компанії. У такому випадку цей продукт є результатом інтелектуальної дослідницької діяльності консультантів. У той же час наявність власних консалтингових продуктів є ознакою розвитку консалтингової компанії. На основі сформованої сукупності консалтингових продуктів можна робити висновок про спеціалізацію консалтингової компанії, визначати рівень унікальності інформаційних продуктів, які вона створює [18, с. 41].

Схематично умови вирішення проблемних ситуацій

замовника в стратегічному консалтингу можливо представити за допомогою інформаційних та інтелектуальних ресурсів консультантів (людського капіталу), які в процесі продукування інновацій здатні забезпечити їх комерціалізацію. Такий системний процес від надання консалтингових послуг до формування окремого консалтингового продукту дозволить підвищити інноваційну активність замовників, що з часом забезпечить зростання ВВП країни в цілому (рис. 3).

Як показано на схемі, з філософської точки зору та з організаційно-управлінської, знання виступають інформаційними та інтелектуальними ресурсами в процесі надання консалтингових послуг. За умов ресурсного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління, консалтингова послуга - це професійні дії консультанта у вигляді "портфеля компетенцій", які будуть сприяти формуванню конкурентних переваг підприємства-замовника. Послуги стратегічного консалтингу надаються підприємству-замовнику у формі консалтингового проекту на умовах відповідної взаємодії для досягнення цільових параметрів розвитку зі встановленими обмеженнями на ресурси, термін та час.

Метою реалізації консалтингового проекту є впровадження інновацій, інтеграція яких передбачає їх комерціалізацію: з моменту зародження інноваційної ідеї до впровадження нововведення. Тобто у процесі реалізації проекту відбувається трансфер інновацій та подальше їх передання на комерційних засадах у вигляді наукових продуктів підприємству-замовнику. Швидкість і масштаби цього впровадження безпосередньо залежать від попиту на ринку інновацій. Проте базовою умовою ефективності всіх стадій інноваційного проекту є результат, який передбачає надання інтелектуальним продуктам форми капіталу - зростаючої вартості та доданої цінності. Такий підхід дає підстави вважати, що продуктом стратегічного консалтингу є результат професійної діяльності консультантів, який може покращити показники підприємства-замовника та підвищити рівень його інноваційного розвитку.

Отже, стратегічний консалтинг застосовується як професійна діяльність із надання економічних послуг та стратегічного управління, передбачає виконання консультантами (інструментом людського капіталу) певних організаційно-управлінських функцій замість штатних менеджерів підприємства-замовника. Погоджуємося з поглядом закордонних учених про необхідність особливих умов вирішення проблемних ситуацій у процесі надання послуг, які пов'язані з переглядом усієї системи управління відповідно до ціннісно-орієнтованого підходу. Упровадження положень тако-

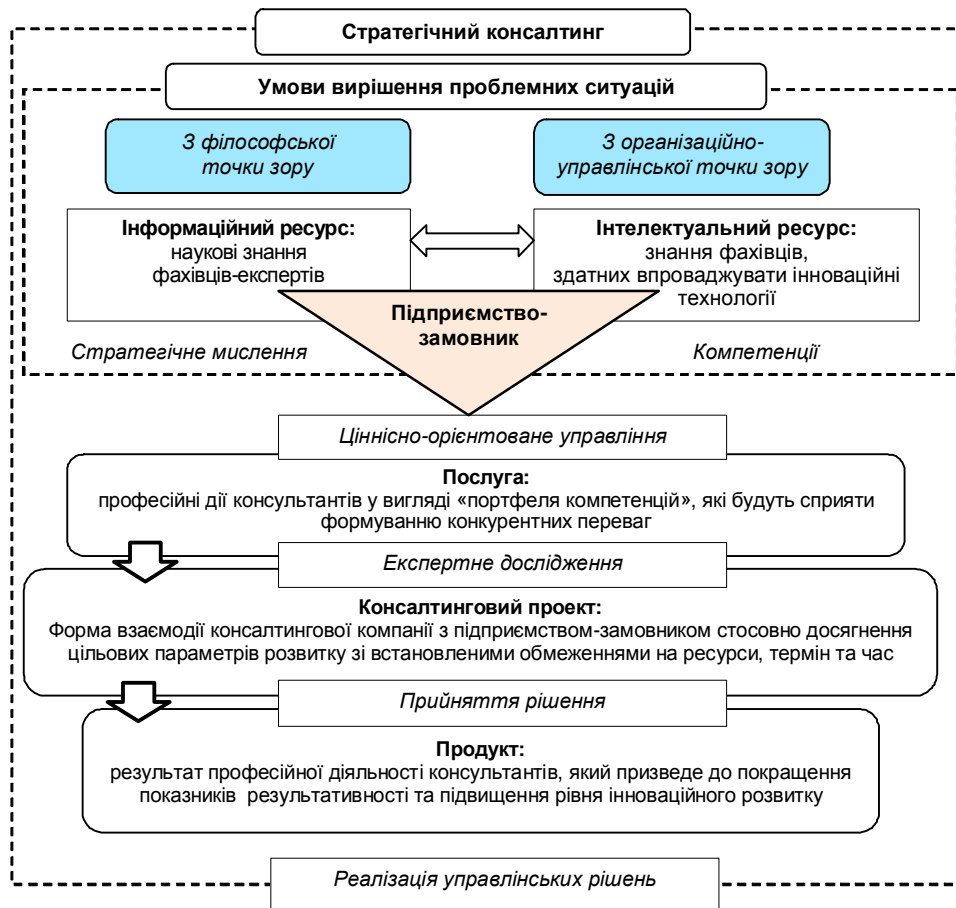


Рис. 3. Схема умов вирішення проблемних ситуацій у стратегічному консалтингу (складено автором).

го підходу в управління діяльністю підприємства-замовника передбачає реалізацію таких основних заходів, як [19]:

1) проведення роз'яснювальної роботи й навчання серед працівників з метою розуміння ними важливості для підприємства й вигоди для них (працівників) застосування положень ціннісно-орієнтованого управління;

2) залучення працівників на всіх рівнях операційної системи до генерування ідей та заходів, що сприяли б ефективному впровадженню організаційних змін. Така організація спільної роботи сприятиме формуванню атмосфери новаторства, готовності до сміливих і нестандартних рішень, яка має бути частиною корпоративної культури компанії;

3) формування корпоративної культури, відповідно до якої цінність виступає системоутворюючим чинником функціонування компанії. При цьому цінність для споживача розглядається як зовнішній орієнтир діяльності. Головним внутрішнім орієнтиром для підприємства виступають ціннісні очікування його ключових стейкхолдерів;

4) створення інформаційної підтримки, що передбачає налагодження комунікаційної мережі, завдяки якій має забезпечуватися своєчасне інформування всіх працівників про зміни в діяльності компанії через формування якісного зворотного зв'язку від працівників до керівництва на всіх рівнях операційної системи;

5) своєчасне та адекватне встановлення функцій і завдань щодо забезпечення ефективного управління потоком створення цінності на кожному з рівнів операційної системи, виділення відповідальних за реалізацію відповідних управлінських рішень;

6) забезпечення ефективної взаємодії з партнерами. Це дозволить підвищити як оперативність, так і якість прийнятих рішень, допоможе повною мірою врахувати специфіку ринку і, як наслідок, створити для партнерів компанії більш вигідні й комфортні умови співпраці. Пріоритетами у взаємовідносинах із партнерами має стати створення прозорої та привабливої для них політики ведення бізнесу, суттєве поліпшення рівня трейд-маркетингової активності в ключових каналах збуту, оптимізація логістичного ланцюга та ланцюга створення цінності.

Така організація управління в процесі створення консалтингового продукту надасть підприємству-замовнику суттєві можливості стати конкурентоспроможним попри загрози зовнішнього середовища. Це обумовлює об'єктивну потребу використання заходів ціннісно-орієнтованого управління в діяльності підприємства-замовника для формування бажаних конкурентних позицій на ринку для забезпечення результативної діяльності та інноваційного розвитку в стратегічній перспективі.

### Висновки

Таким чином, у результаті дослідження:

1) проведено уточнення категорій "консалтингова послуга" і "консалтинговий продукт". Поняття "консалтингова послуга" слід вживати, коли йдеться про процес співпраці фахівців-консультантів з компаніями-клієнтами. На комерційних засадах клієнтам передаються створені на основі інформаційних та інтелектуальних ресурсів "консалтингові продукти" - результати співпраці консультанта та клієнта - та правила користу-

вання ними. У змісті консалтингових послуг інтелектуальному складнику належить пріоритетна роль, тоді як інформаційному, що його доповнює, - базисна. Від цього послуги стратегічного консалтингу стають специфічним видом інтелектуальних ресурсів, які обов'язково повинні ґрунтуватися на інформаційних складових. Використання зазначених умов надасть послугам нові якісні характеристики, а їх продукт буде обов'язково включати елементи інноваційності. Продукт стратегічного консалтингу здатний забезпечити покращення показників результативності діяльності компанії, підвищення рівня її конкурентоспроможності та інноваційного розвитку;

2) стратегічне мислення, на нашу думку, є постійним процесом синтезу знань, інтуїції та креативного підходу людського капіталу з урахуванням положень концепції створення цінності для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності. Людський потенціал консультантів стратегічного консалтингу в цілому можна розглядати як здатність до освоєння й накопичення знань через інформаційні та інтелектуальні ресурси, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, відтворення й передання інформації підприємств-замовнику. За таким підходом консультант здатний забезпечити вирішення будь-якої проблемної ситуації своїх замовників, створити стійкі конкурентні переваги, що неминуче призведе до зростання сукупних доходів, продуктивності праці та формування на цій основі цінностей компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Droege H. Innovation in services: present findings and future pathways / H. Droege, D. Hildebrand and M. A. H. Forcada // Journal of Service Management. - 2009. - Vol. 20, № 2. - P. 131-155. doi: 10.1108/09564230910952744.
2. Mamede R. Does innovation really matter for success? The case of an IT consultancy firm / Ricardo Mamede // Dinâmica Working Paper. - 2002. - № 25. - Lisbon. doi: 10.7749/dinamiacet\_jul.wp.2002.25.
3. Rubalcaba L. Business services in European economic growth / Luis Rubalcaba // Strategic Direction. - 2012. - Vol. 28. doi: 10.1108/sd.2012.05628aaa.013.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : [монография] / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Маркетинг, "Дашков и Со", 2002. - 892 с.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоева]. - К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. - 412 с.
6. Чечель И. Д. Управленческая проблема как объект анализа эксперта-консультанта по вопросам развития образования [Электронный ресурс] / И. Д. Чечель, Т. В. Потем-

кина // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). - 2014. - № 6 (38). - Режим доступа : <http://journal-s.org/index.php/sis/article/view/6201423>. doi: 10.12731/2218-7405-2014-6-23.

7. Боброва И. Консалтинг в стиле гольф / И. Боброва, В. Зимин. - М. : ООО "Вершина", 2005. - 384 с.
8. Трофімова О. Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг / О. Трофімова // Синергія. - 2004. - № 3 (10).
9. Васильев Г. А. Управленческое консультирование / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М. : "ЮНИТИ-ДАНА", 2004. - С. 145-153.
10. Комашко О. А. Социально-экономическая сущность консалтинговых услуг и особенности их реализации [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики: Евразийский международный научно-аналитический журнал. - 2009. - № 3 (23). - Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22898>.
11. Верба В. Ринок консультативних послуг [Електронний ресурс] / В. Верба, Т. Решетняк // Management.com.ua - Інтернет-портал для управлінців. - Режим доступа : <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>.
12. Галушко О. С. Особливості моделі управління ціннісно-орієнтованою операційною системою компанії / О. С. Галушко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины : материалы VIII Международной научно-практ. конф. (Алушта, 1-3 октября 2009 года). - Симферополь, 2009. - С. 154.
13. Голикова Н. В. Людський капітал як фактор зростання і розвитку економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 ; Нац. акад. наук України, Ін-т екон. прогнозування / Н. В. Голикова. - К., 2004. - 23 с.
14. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала / С. А. Дятлов. - СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1994. - 160 с.
15. Бородіна О. М. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. М. Бородіна // Економіка України. - 2003. - № 7. - С. 48-53.
16. Beinhocker Eric D. Tired of strategic planning? [Электронный ресурс] / Eric D. Beinhocker and Sarah Kaplan // McKinsey Quarterly. - 2002, June. - Режим доступа : <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/tired-of-strategic-planning>.
17. Lovallo Dan. Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt [Электронный ресурс] / Dan Lovallo and Lenny Mendonca // McKinsey Quarterly. - 2007, November. - Режим доступа : <http://www.mckinsey.com>.
18. Верба В. А. Консалтинговий продукт і консалтингова послуга: семантична ідентифікація / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 5. - Т. 3. - С. 38-42.
19. Вумек Дж. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс ; [пер. с англ.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. - 472 с.

**Кленин Олег,**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и аудита Приазовского государственного технического университета*

### РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ КОНСАЛТИНГЕ

В статье исследованы дефиниции стратегического консалтинга "услуга" и "продукт", уточнены их особенности. Автор предлагает формировать человеческий потенциал стратегического консалтинга с учетом стратегического типа мышления и компетенций. Сформулирован авторский взгляд на условия разрешения проблемной ситуации в стратегическом консалтинге через основные категории: услуга, проект, продукт. Доказана авторская позиция пересмотра организационных условий в решении проблемных ситуаций в стратегическом консалтинге с целью повышения результативности деятельности.

**Ключевые слова:** стратегический консалтинг; услуга; проект; продукт; знания; стратегический тип мышления; компетенции; ценности.

**Klenin Oleg,**

*Candidate of economic sciences, associate professor of the chair of accounting and auditing,  
State higher educational institution "Pryazov State Technical University"*

### PECULIARITIES OF SOLVING PROBLEMS IN STRATEGIC CONSULTING

It is proved that the actions of strategic consulting in contrast to management one is focused, directed on an effective system of resource potential. Potential of consultants are considered as human capital. Actions are related with definition of strategic management concerning tasks to maximize the value of enterprise in value-oriented approach. The aim is to review the essence of content categories of "service" and "product" in strategic consulting and forming own view of conditions of solving problems with their participation, from the perspective of strategic thinking and competencies.

General scientific and special research methods were used in research: analysis, synthesis, comparative characteristics, theoretical generalization, value-oriented approach.

In the research were analyzed definition essence of strategic consulting "service" and "product". Special features of consulting services were specified. On the one hand, a consulting service is not just unique, it is demanded in connection with the introduction of science and best practices. On the other hand, a consulting service is not only implementing technical innovations but also is orienting activity of enterprise for innovative development in the long term prospective.

Consultants are considered as highly developed human capital that can generate based on own knowledge intelligent products, bring added value and create value on this basis. In strategic consulting we propose refer to values: 1) prediction and modeling of management situations; 2) strategic management; 3) corporate management; 4) training.

It was found out dependence between level of changes in external environment and relevant types of managers' thinking. It was established that strategic thinking is current in the process of problem solving in strategic consulting. According to the author's conception of strategic thinking, it is a process of knowledge synthesis and creative approach (creativity) of human capital based on value-oriented management for performing effective activity.

It was improved definition of "service" and "product" in strategic consulting. "Consulting service" means professional actions of consultants that will promote forming of competitive advantages at the enterprise. The product is defined as a result of consultation's professional activity that will improve performance of indicators and increase level of innovation development.

It was studied mechanism of value forming in the process of problem solving in strategic consulting. Values are offered to be viewed as created competitive advantages based on resources management: information and intellectual.

The analysis of the terms of problem solving in strategic consulting proves the existence of institutional values consolidation. Information and intellectual resources are passed to clients on a commercial basis. That gives the new quality characteristics to the consulting services, and their product will necessarily include some innovation elements.

**Keywords:** *strategic consulting; service; project; product; knowledge; strategic type of thinking; competences; Values.*

#### REFERENCES

1. Droege, H. and Hildebrand, D. and Forcada, M.A.H. (2009), Innovation in services: present findings and future pathways, *Journal of Service Management*, Vol.20, 2, pp. 131-155 (eng). doi: 10.1108/09564230910952744.
2. Mamede, R. (2002). Does innovation really matter for success? The case of an IT consultancy firm. *Dinamia Working Paper* 2002/25, Lisbon (eng). doi: 10.7749/dinamiacet\_iul.wp.2002.25.
3. Rubalcaba, L. (2012). Business services in European economic growth. *Strategic Direction*, Vol. 28 Iss: 1. (eng). doi: 10.1108/sd.2012.05628aaa.013.
4. Fatkhutdinov, R.A. (2002), The competitiveness of the organization in times of crisis, *Marketing*, «Dashkov and Co», Moscow, 892 p. (rus).
5. Mintzberg, H. (2008), Rise and Fall of Strategic Planning [translate.], *Alexei Kapusta Publishing*, Kyiv, 412 p. (ukr).
6. Chechel, I.D. and Potemkina, T.V. (2014), Administrative problem as object of the analysis of the expert-consultant in a development of education, in: *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, 9, issue 6, available at: <http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/6201423>. doi: 10.12731/2218-7405-2014-6-23.
7. Bobrova, I. and Zimin, V. (2005), Consulting in style golf, *Top Ltd Publishing*, Moscow, 384 p. (rus).
8. Trofimova, O. (2004), Such different consulting. Classification consulting services, *Synergy*, 3 (10) (ukr).
9. Vasilev, G.A. and Deeva, E.M. (2004), Management Consulting, «UNITY-DANA», Moscow, pp. 145-153 (rus).
10. Komashko, O.A. (2009), Social and economic essence of consulting services and features of their implementation, *Problems of Modern Economics: Eurasian international scientific-analytical magazine*, № 3 (23), available at: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22898> (rus).
11. Verba, V. and Reshetnyak, T. (2002), Market consultancy services, *Management.com.ua - Internet portal for managers*, available at: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002>.
12. Galushko, O.S. (2009), Model features value-oriented management running the company, *Actual problems and prospects of development of the economy of Ukraine: Materials VIII International scientific conference*, Simferopol, p. 154 (ukr).
13. Golikova, N.V. (2004), *Human capital as a factor in the growth and development of the economy*, Thesis for the degree of candidate of economic sciences after specialty 08.01.01: "Economic theory and history of economic thought", Kyiv, 23 p. (ukr).

14. Diatlov, S.A. (1994), Foundations of the theory of human capital, *Publishing house SPbUEF*, St.Petersburg, 160 p. (rus).
15. Borodina, O. M. (2003), Human capital as the main source of economic growth, *Economics of Ukraine*, № 7, pp. 48-53 (ukr).
16. Beinhocker, Eric D. and Kaplan, Sarah (2002), Tired of strategic planning? *McKinsey Quarterly*, June, available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/tired-of-strategic-planning>.
17. Lovallo, Dan and Mendonca, Lenny (2007), Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt, *McKinsey Quarterly*, November, available at: <http://www.mckinseyquarterly.com>.
18. Verba, V.A (2009), Consulting and product consulting services: semantic identification, *Visnyk of Khmelnytsky National University*, № 5, Vol. 3, pp. 38-42 (ukr).
19. Womack, J.P. and Jones, D.T. (2004), Economical production: How to get rid of waste and to achieve the prosperity of your company [Trans. from English], *Alpina Business Books*, Moscow, 472 p. (rus).

© Кленін Олег

Надійшла до редакції 10.06.2016

УДК 339.138:664:004.9

**МАЛЬЦЕВА ІРИНА,**

*кандидат наук з державного управління, доцент  
Донецького національного університету, м. Вінниця*

## **ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті розглянута одна з галузей економіки України, а саме - харчова промисловість. Визначено ряд особливостей маркетингу, властивих цій сфері. Охарактеризовано діяльність одного з вітчизняних хлібопекарських підприємств. Виявлено, що складність його виробничих процесів і збільшення інформаційних потоків, які потребують оперативного опрацювання для отримання даних, послужили основою для впровадження у відділ маркетингу спеціального програмного забезпечення - ПП "Маркетинг". Однак, цей програмний комплекс не передбачає створення єдиної інтегрованої системи управління, що знижує ефективність діяльності підприємства. Запропоновано рекомендації щодо застосування технології Oracle E-Business Suite.

**Ключові слова:** підприємство; харчова промисловість; маркетинг; програмне забезпечення; інформаційні технології.

**Постановка проблеми.** Харчова промисловість посідає важливе місце в структурі регіональної та національної економіки, забезпечує надійне продовольче постачання населення. Сьогодні українські харчові підприємства орієнтовані на споживчі переваги й знаходяться в постійному пошуку, відстежуючи інноваційні розробки світових виробників, проектуючи їх на українські реалії та свої потреби.

Жодне підприємство нині не може функціонувати без маркетингової служби. Використовуючи маркетинг у сфері харчової промисловості як метод регулювання виробництва, його переорієнтації відповідно до змін ринкової кон'юнктури й перспектив розвитку споживчого попиту, слід зазначити складність і специфіку ринкових відносин, планування асортименту продовольчих товарів, інформаційного забезпечення підприємства.

Багато компаній уже впровадили системи автоматизації виробництва й оптимізували основні бізнес-процеси. Але для розвитку бізнесу в умовах конкуренції потрібне подальше підвищення ефективності роботи компанії та постійний пошук нових можливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й практичні питання, пов'язані з інформаційним супроводом маркетингової діяльності підприємств, знайшли своє відображення в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема Дж. Акелрофа та Р. Крентон [1], К. Крістенсена, Дж. Бауера [2], Ф. Котлера [3], Н. В. Лазурко [4], А. П. Градова [5], Н. Сіпатьєвої та Л. Мариниченко [6] та ін. Стосовно підприємств харчової промисловості проблеми маркетингу та інформаційних систем розглядали В. Д. Гончаров, Л. Б. Крилова, Л. Мариниченко [7], О. Сандул [8], Л. Еплгейт, К. Персон, Н. Кіндред [9] та ін. Однак у них розглядаються окремі питання та не висвітлений комплексний підхід до проблем інформатизації маркетингу в харчовій промисловості.

**Мета статті** - обґрунтування необхідності вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингу на підприємстві.

**Завдання статті:**

1) охарактеризувати загальний стан інформаційного забезпечення маркетингу на підприємствах України;