

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
З МЕНЕДЖМЕНТУ**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**студентки 2 року магістратури
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

БУНТ ЮЛІЇ ЄВГЕНІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Ковальська К. В.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М.

Київ-2022

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М. В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і
адміністрування»
БУНТ ЮЛІЇ ЄВГЕНІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії інноваційного розвитку консалтингової організації»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 10.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: теоретичні засади формування, методичні підходи та практичні аспекти вдосконалення стратегії інноваційного розвитку у консалтинговій компанії.

5. Об'єкт дослідження: система стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії інноваційного розвитку консалтингової компанії на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит».

Завдання:

6.1. визначити особливості функціонування і розвитку консалтингової організації в умовах інноваційного середовища;

6.2. охарактеризувати організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії;

6.3. навести характеристику системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «КПМГ Аудит»;

6.4. здійснити стратегічний аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит»;

6.5. вдосконалити формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «КПМГ Аудит»;

6.6. проаналізувати шляхи забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку консалтингової компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

Науковий керівник
к.е.н, доцент

Ковальська Кристина Валентинівна

Студентка

Бунт Юлія Євгенівна

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи магістра

| № | Зміст виконаної роботи | Строки виконання | Відмітка керівника про виконання |
|-----|--|---------------------------|----------------------------------|
| 1. | Вибір теми магістерської роботи | вересень 2021 | |
| 2. | Затвердження теми магістерської роботи | жовтень 2021 | |
| 3. | Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником | жовтень 2021 | |
| 4. | Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом | жовтень – листопад 2021 | |
| 5. | Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові | листопад 2021 | |
| 6. | Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом | грудень 2021 – лютий 2022 | |
| 7. | Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові | лютий 2022 | |
| 8. | Підготовка третього (конструктивного) розділу | березень-квітень 2022 | |
| 9. | Попередній захист роботи. Остаточне затвердження структури та змісту роботи | квітень 2022 | |
| 10. | Консультація з приводу оформлення роботи | квітень 2022 | |
| 11. | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника | квітень 2022 | |
| 12. | Подача роботи на відзив науковому керівнику | 18.04.2022 | |
| 13. | Передзахист роботи | 22.04.2022 | |
| 14. | Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи | 23.04.2022-4.05.2022 | |
| 15. | Завершення написання роботи | 05.05.2022 | |
| 16. | Перевірка роботи на плагіат | 06.05 2022 | |
| 17. | Зовнішнє рецензування магістерської роботи | травень 2022 | |
| 18. | Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності | травень 2022 | |

Науковий керівник к.е.н, доцент Ковальська К.В. _____

Студентка Бунт Ю.Є _____

Графік консультацій

| Дата Консультації | Консультант | Зміст консультації | Підпис консультанта |
|------------------------|---|--|---------------------|
| Грудень 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Узгодження теми з науковим керівником | |
| Грудень 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети і завдань дослідження | |
| Січень - лютий 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи | |
| Лютий 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Визначення теоретичної та методичної бази дослідження | |
| Лютий 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження, остаточне узгодження плану роботи | |
| Лютий 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Розгляд попереднього варіанту першого розділу | |
| Березень 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Розгляд попереднього варіанту другого розділу | |
| Квітень 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Узгодження структури та змісту третього розділу | |
| Травень 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Розгляд попереднього варіанту третього розділу | |
| Травень 2022 р. | к.е.н., доц. Ковальська Кристина Валентинівна | Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень | |

Науковий керівник

к.е.н, доцент Ковальська К.В. _____

Студентка

Бунт Ю.Є _____

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 7 |
| 1.1. Особливості функціонування і розвитку консалтингової організації в умовах інноваційного середовища..... | 7 |
| 1.2. Організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії..... | 20 |
| РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «КПМГ АУДИТ»..... | 35 |
| 2.1. Характеристика системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «КПМГ Аудит»..... | 35 |
| 2.2. Стратегічний аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит»..... | 54 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «КПМГ АУДИТ»..... | 65 |
| 3.1. Вдосконалення формування стратегії інноваційного розвитку у ПрАТ «КПМГ Аудит»..... | 65 |
| 3.2. Забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку консалтингової компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»..... | 73 |
| ВИСНОВКИ..... | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 88 |
| ДОДАТКИ..... | 95 |
| АНОТАЦІЯ..... | 95 |

ВСТУП

Актуальність теми. З кожним роком потреба в консультаційних послугах активно зростає як на міжнародному, так і на вітчизняному ринках. Розвиток консультаційної діяльності набуває особливої актуальності у трансформації світового порядку та переходу до цифрової ери. У сучасних конкурентоспроможних економіках інновації є основою економічного розвитку. Стійке зростання та покращення рівня діяльності можна досягти лише шляхом підвищення продуктивності та впровадження нових та кращих продуктів та послуг, які успішно конкурують на світовому ринку.

Консалтингові фірми зазвичай вважаються частиною наукоємних бізнес-послуг, фірм професійного обслуговування або проектних фірм. Однак консалтинг має особливі характеристики, які можуть вплинути на узагальнення, зроблені в дослідженнях, спрямованих на всі вищезазначені категорії. Консалтингові фірми зазвичай допомагають іншим компаніям бути інноваційними, але вони також повинні мати інновації всередині себе, щоб вижити на ринку, підтримувати та залучати більше клієнтів. Національний ринок консалтингових послуг знаходиться сьогодні на етапі становлення. Проте варто відзначити його інтенсивний розвиток у відповідності до світових темпів. Тому неможливо переоцінити важливість ефективною консультаційної діяльності, що дає змогу запобігти втратам, необдуманим управлінським рішенням та попередити інші загрози, що неодмінно виникають у мінливому й нестабільному зовнішньому середовищі.

Сьогодні консалтинг вважається невід'ємною частиною ринкової економіки, потужним сектором економіки багатьох розвинених країн, провідна роль якого пов'язана із сутністю інтелектуального продукту, створюваного консалтинговими компаніями для компаній-клієнтів з метою підвищення їх конкурентних переваг шляхом мобілізації потенціалу та використання існуючих можливостей зростання ефективності бізнесу.

Звертаючи увагу на стрімкий ріст кількості консалтингових організацій, велике різноманіття їх послуг, підвищення професіоналізму та якості послуг стає пріоритетним завданням консалтингового ринку в сучасних умовах. Тільки завдяки високому рівню професіоналізму та постійним зусиллям для його підвищення, консультант може ефективно використовувати зростаючий попит на консультаційні послуги. Також постійне зростання конкуренції на вітчизняному ринку консалтингу зумовлює пошук нових конкурентних переваг та адаптації своєї стратегії розвитку до мінливих умов зовнішнього середовища.

Тому саме ефективне стратегічне управління розвитком підприємства, виступаючи одним із пріоритетних напрямів розвитку системи управління організацією, дає можливість задовольнити потреби клієнтів та швидкозмінні вимоги бізнесу і набуває особливого практичного значення у системі управління консалтинговою компанією.

Проблематиці консалтингового бізнесу, зокрема, питанням управління консалтингових компаній, розвитку практики консультування, методикам і технікам консультування присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних учених та практиків. Вагомим внеском у дослідженні сфери консалтингових послуг у цьому напрямку є праці Е. Бейча, С. Бісваса, П. Блока, Л. Грейнера, Р. Джентла, С. Джонсона, Н. Кімбердея, М. Кубра, К. Макхема, А. Саймона, Д. Твітчела, Г. Хенцлера, та інших.

Дослідження проблем розвитку консалтингових послуг знайшло відображення й у працях українських вчених: М. Бортнікової, Р. Вдовиченко, В. Верби, С. Гуткевича, Н. Грищенко, О. Довгого, О. Кленіна, С. Козаченко, О. Курбатової, В. Новицького, А. Посадського, Т. Решетняка, О. Таранухи, О. Трофімової, М. Федика, О. Шканової та інші.

Дослідженню різних аспектів стратегічного управління розвитком, та зокрема у розрізі консалтингових підприємств, присвячені роботи зарубіжних вчених: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г.

Кунц, М. Мінцберг, К. Прахалад, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портер, М. Хамель, Г. Хемел. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління на теренах вітчизняної практики зробили О. Алимов, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Є. Панченко, М. Мартиненко, М. Мізюк, В. Пастухова, Г. Савіна, Ф. Хміль, З. Шершньова та інші.

Спираючись на вагомий внесок вчених та практиків, стає можливим впровадження технології формування та вдосконалення стратегічного управління на конкретних підприємствах.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової організації ПрАТ «КПМГ Аудит».

Предметом дослідження є теоретичні засади формування, методичні підходи та практичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку консалтингової організації на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової організації на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит».

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено та вирішено наступні основні **завдання**:

- визначити особливості функціонування і розвитку консалтингової організації в умовах інноваційного середовища;
- охарактеризувати організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії;
- навести характеристику системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «КПМГ Аудит»;
- здійснити стратегічний аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит»;

– вдосконалити формування стратегії інноваційного розвитку у ПрАТ «КПМГ Аудит»;

– проаналізувати шляхи забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку консалтингової компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

Методи дослідження. Для вирішення завдань, поставлених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечують комплексний та об'єктивний характер дослідження: діалектичний – для встановлення взаємозв'язків досліджуваних явищ; аналізу і синтезу – для розкриття природи та змісту процесів, визначенні сутності категоріального апарату; абстрагування, узагальнення – для формулювання узагальнених висновків; порівняння – для зіставлення даних у динаміці; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування пропозицій; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, дані мережі Інтернет, первинна та вторинна документація ПрАТ «КПМГ Аудит», показники діяльності підприємства, офіційний сайт компанії, політики та методики ПрАТ «КПМГ Аудит», статистичні дані рейтингових агенцій, дані Національного банку України, а також чинна нормативна база України.

Практичне значення та наукова новизна отриманих результатів базується на тому, що теоретичні висновки кваліфікаційної роботи, сформовані у вигляді рекомендацій, можливі до застосування у практичній діяльності при проведенні аналізу, а також розробці та впровадженні конкретних заходів щодо стратегічного управління інноваційним розвитком у консалтинговій організації, при цьому використовувалось унікальне поєднання інструментів як стратегічного управління, так й інноваційного менеджменту. Результати роботи полягають у розробці прикладного механізму формування стратегії інноваційним розвитком у сфері консалтингових послуг на основі діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Особливості функціонування і розвитку консалтингової організації в умовах інноваційного середовища

За останні десятиліття роль консалтингових послуг зростає непомірними темпами. Консалтинг як самостійна професійна діяльність зобов'язаний своїм походженням менеджменту [51].

Успіх консалтингової бізнес-діяльності пов'язаний із складністю управлінських проблем, що виникають в сучасних організаціях, а також невизначеністю ділового середовища, що зумовлює невпевненість менеджерів та сприяє їх звертатися за професійною допомогою. Бурхливий ріст консалтингу спричинений і відсутністю узгоджених стандартів, що дозволяє багатьом спеціалістам, дотичним до цієї справи, займатися консультуванням.

Серед найважливіших причин швидкого розвитку управлінського консалтингу та зростання попиту на консультаційні послуги на світовому ринку можна виділити наступні [10]:

1) загальна тенденція глобалізації бізнесу, що сприяє підвищенню попиту на консалтингові послуги як серед транснаціональних корпорацій, що охоплюють нові ринки, так і серед новостворених компаній, які мають надію позиціонувати себе на світовому ринку;

2) можливість використання ідей, талантів, потенціалу консультантів як конкурентної переваги в ринковій боротьбі;

3) необхідність впровадження інформаційних технологій, здатних значно підвищити продуктивність підприємства.

У розвиток ринку консалтингових послуг вагомий внесок зробила аудиторська діяльність. З початку 60-х років, що прийнято називати «золотим століттям» консалтингу, найбільші аудиторські фірми поступово розширювали спектр своїх послуг. Поряд з аудиторськими послугами вони почали пропонувати клієнтам також послуги у сфері управлінського консалтингу [49].

Отже, з'ясуємо сутність поняття «консалтинг». Кожен вчений розглядає дане поняття з власної точки зору, тож у науковців немає єдиної погодженої думки щодо його сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «консалтинг»*

| Автор | Визначення |
|---|--|
| Верба В.А., Решетняк Т.І. [51] | Здійснення економічного консультування будь-якого масштабу. Консалтинг, або економічне консультування, може стосуватися як локальних суто економічних питань (фінансовий аналіз, бухгалтерія, аудит, оподаткування), так і глобальних управлінських проблем (стратегічний розвиток, реорганізація, інноваційний процес). |
| М.Ф. Огійчук, І.Т. Новікова, І.І. Рагуліна [58] | Це надання висококваліфікованих послуг керівникам підприємств і управлінському персоналу з питань організації і стабільного розвитку об'єктів функціонування на перспективу. |
| Юридична енциклопедія [63] | Діяльність, пов'язана з наданням консультаційних послуг виробникам, продавцям і покупцям стосовно широкого кола економічних, правових, організаційних та інших питань (наприклад, з дослідження і прогнозування ринку збуту, аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінки економічно-технічних проектів, оподаткування, управління виробництвом тощо). |
| Е.Ф. Жуков [57] | Це відокремлений в самостійну сферу комплекс послуг комерційного характеру, що має на меті підготовку і забезпечення процесу виробництва і реалізації продукції. Інакше кажучи, це сукупність послуг, пов'язаних з обробкою інформації по замовленнях клієнтів і інформаційним обслуговуванням на ЕОМ в режимі поділу машинного часу у вигляді інформації, консультації та експертизи різних видів господарської діяльності. |

Продовження таблиці 1.1

| | |
|---|---|
| Т.К. Горемикіна, О.Ю. Осипенкова [52] | Це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми |
| З.А. Румянцева, В.І. Алешнікова [56] | Це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проєктів для успішного розвитку організації. |
| О.Ю. Осадько [35] | Це діяльність, яка здійснюється професійними консультантами і направлена на обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб в консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах їх функціонування і розвитку |

* складено автором на основі [33, 49, 50, 54, 55, 56, 60]

Виходячи з наведених визначень, можна зробити висновок, що даний термін перш за все трактується як надання послуг професійними спеціалістами та розглядає різні сфери бізнесу. Кожне визначення доповнене іншими деталями, та найголовнішу суть можна викласти наступним чином.

Узагальнюючи дані підходи до визначення сутності консалтингу ми можемо дати таке трактування: консалтинг є професійною діяльністю з надання послуг різноманітного характеру з питань забезпечення організації і стабільного розвитку компаній-клієнтів, спрямованих на вирішення проблем та допомоги у певних аспектах ведення бізнесу.

Що стосується видів консалтингових послуг, то виділяють дві основні класифікації [31]: предметна класифікація (з погляду предмета консультування) та методологічна класифікація (з погляду методу консультування).

Предметна класифікація є більш поширеною, оскільки вона більш зрозуміла споживачам консультаційних послуг. Згідно з нею, консультаційні послуги поділяються залежно від розділів менеджменту, на які вони спрямовані, наприклад, операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, маркетингова діяльність тощо.

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

Загальну структуру найбільш поширених консалтингових послуг можна побачити у Додатку А.

Відповідно у методологічній класифікації існує поділ на експертну, процесну і навчальну консультативну діяльність [31]. Експертне консультування засноване на спеціалізації в будь-якої предметної області діяльності клієнта, а процесне – допомагає клієнту організувати процес діагностики, пошуку рішень і їх реалізації. Навчальні консультанти підвищують кваліфікацію клієнта і його працівників.

Для експертного консультування характерні наступні ознаки:

- усні відповіді на питання в режимі реального часу;
- консультації із обговорення проблем у формі дискусії та пошуку способів їх вирішення;
- письмові відповіді на питання та аналітичні огляди на відповідну тематику;
- експрес-аналіз наявної ситуації в організації;
- глибинний аналіз ситуації із встановленням причин і опис причинно-наслідкових зв'язків найбільших проблем розвитку організації.

В рамках процесного консультування взаємодія консультанта і клієнта забезпечують реалізацію закону синергії в силу того, що консультанти, володіючи методами аналізу і синтезу рішень, спонукають клієнта активізувати своє власне мислення і використовувати весь можливий потенціал знань і досвіду в певній галузі діяльності людини, в діяльності конкретної організації.

Що ж стосується навчального консультування, то при його реалізації консультант не лише збирає інформацію та аналізує ситуацію, але й шукає

передумови їх виникнення, надає клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекційних та семінарських занять, проєктивних ігор, перегляду конкретних ситуацій тощо.

Формами надання консультаційних послуг є такі [31]:

- 1) Разові консультації в режимі усної або письмової репрезентації;
- 2) Інформаційне обслуговування;
- 3) Експертиза;
- 4) Консалтингові проєкти.

Консультаційні послуги за своєю природою відносять до нематеріальних, але зазначена особливість заповнюється шляхом надання клієнту повної інформації про знання, компетентності і досвід консультантів.

Будь-яка послуга має до того ж володіє властивістю, що вона не може бути надана про запас, тому попит на консалтингові послуги завжди незадоволений.

Класифікація ринку консалтингових послуг, в основі якої лежить функціональна спеціалізація виглядає наступним чином:

- розробка стратегії і стратегічне планування;
- консалтинг в області інформаційних систем;
- консалтинг в галузі електронної комерції та інтернет-технологій;
- консалтинг в області управління виробництвом;
- консалтинг в сфері управління персоналом.

Більш повна класифікація, в основі якої лежить функціональна приналежність, представлена у Додатку Б.

Інший варіант типології консалтингових фірм являє собою класифікацію, в основу якої покладена успішність і масштаби діяльності. На управлінському ринку консалтингової послуги пропонують [74]:

1) консалтингові транснаціональні корпорації (велика четвірка, велика трійка: Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst&Young, KPMG, McKinsey&Co, Bain&Co, Boston Consulting Group), що мають широку мережу представництв

у різних регіонах, є об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою, спільним баченням та цілями;

2) великі багатофункціональні фірми, де працює близько сотні професійних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній і пропонують повний спектр управлінських послуг та вирішення найскладніших проблем. Зазвичай такі фірми займаються дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно вдосконалювати пропонований продукт;

3) вузькоспеціалізовані фірми, які зазвичай надають консультаційні послуги малим і середнім фірмам і пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консалтингу, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Вони зазвичай намагаються працювати в певному територіальному просторі;

4) університети, навчальні центри, які, проводячи фахову підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, стимулюють отримання консалтингових знань та надання послуг з різних питань бізнесу;

5) незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і виступають як експерти з вирішення будь-яких проблем або є постійними консультантами різноманітних фірм.

Ринок консалтингових послуг чітко сегментований, і конкуренція між продавцями консалтингових продуктів в основному відбувається всередині свого сегменту. Малі консалтингові фірми не конкурують з провідними компаніями на ринку, які надають широкий спектр послуг, що дає їм можливість сфокусуватися на боротьбі за клієнта у своєму сегменті.

Таким чином, консалтингові фірми в даний час надають організаціям цілий комплекс послуг та володіють широким спектром інструментів для консультування у будь-якій сфері бізнесу. Послуги дозволяють не тільки допомогти визначити проблеми у всіх сферах діяльності організації і структурувати ці проблеми, а й відшукати ті самі рішення та допомогти

виявити додаткові можливості організації, попередити здійснення помилок, визначити необхідність змін в організації, підготуватися до них та провести.

Використання знань та вмінь консультантів вирішує проблеми відсутності в організації фахівців відповідної кваліфікації та потреби в організації особливого процесу вирішення проблем.

Навчання в процесі консультування зумовлює придбання особливих знань консультантів та придбання досвіду методичного вирішення проблем організації.

Неупереджений «погляд зі сторони» дає змогу нівелювати тиск минулого досвіду вирішення проблем конкретної організації та передбачає повну незалежність експертних суджень.

Незалежне обґрунтування рішень, підготовлених спеціалістами, з одного боку (зовнішнього), дозволяє організації використовувати авторитет консалтингових фірм з іншого боку (внутрішнього), передбачає захист особистих (групових) інтересів працівників організації.

Особливості роботи консалтингового ринку дійсно мають свою специфіку. Тут немає стандартного та зрозумілого кожному виробничого процесу, коли на початку ми віддаємо певні матеріальні ресурси, а на виході отримуємо «новоспечений продукт».

По-перше, варто зазначити, що особливості діяльності даного ринку загалом визначаються специфікою самого продукту, тобто консалтингової послуги. Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування [30]. Таким чином, відсутнє матеріальне виробництво, а інші функціональні відділи, наприклад, маркетинговий, логістичний тощо, трансформуються у виконання незвичайних для стандартних компаній функцій.

По-друге, послуги ці є дуже різноманітними, а тому потребують різних методів надання, наприклад, проведення фінансового аудиту кардинально

відрізняється від процедури дія ділідженс як за якісною суттю, так і за інструментами їх здійснення.

Звісно, є багато видів консультаційних послуг, які виконуються за стандартною методологією, але тут у дію вступає те, що кожен клієнт є унікальним і потребує особистого підходу, адже відрізняється своїми способами ведення бізнесу та проведення окремих процедур.

Специфіка знань консультанта полягає в тому, що вони є не чіткою інструкцією до виконання, а сукупністю знань, методів і прийомів, заснованих на знаннях, власному успішному досвіді та досвіді інших консультантів та організацій. [31].

Складність формування процесу пошуку рішень для консультанта обтяжується тим, що у працівників не завжди існує можливість виразити всі проблеми, присутні в організації (наприклад, про ухиляння від оподаткування чи перетворення неврахованої готівки тощо).

Значні труднощі в роботі консультанта пов'язані з низькою кваліфікацією керівників компаній-клієнтів, зокрема таких, що неефективно витрачають ресурси. У результаті маємо неготовність клієнта до прийняття консультаційних послуг, що доповнюється «закритістю» організації, відсутністю команди однодумців; відсутністю корпоративної культури спільного прийняття рішень тощо.

Таким чином, консалтинг – це дуже клієнтоорієнтований бізнес і побудова гарних довготривалих відносин з клієнтом є стратегічним завданням кожного партнера консалтингової фірми. Побудова репутації, постійне вдосконалення якості своїх послуг, покращення сервісу – усе це здійснюється з метою втримання наявних та залучення якомога більше нових клієнтів.

У взаєминах консультанта і клієнта приховуються великі складності, адже для досягнення вищезгаданої мети потрібно прикласти багато зусиль. Часто до таких складнощів можна віднести невиправдані очікування клієнта,

викликані нечіткою постановкою і формулюванням предмета та цілі консультаційної роботи.

Нерідко консультант може стикнутися з проблемою коли компанія-клієнт сама не знає чого бажає, що часто зустрічається у таких видах консультаційних послуг, що передбачають розвиток бізнесу та не мають конкретних вимірників, показників та методології, а потребують особистого підходу до конкретного випадку, до конкретної організації.

Також це буває у випадках, коли організація ще молода та не має чіткого стратегічного плану та бачення свого розвитку. Клієнт може нереалістично оцінювати свої бажання та вимагати результат, якого на практиці досягти майже неможливо.

Потреба в організації безперервного процесу є наступним специфічним фактором здійснення консалтингових послуг. Потреба в забезпеченні досить безперервного процесу проведення консультаційних заходів та супроводу змін в організації є необхідною умовою для успішного виконання проекту.

Постійна подача різноманітних ресурсів, особливо інформаційних, у процесі безпосереднього надання консультаційної послуги, вимагає чіткого організування та контролю, як зі сторони клієнта, так і команди консультантів, не говорячи вже про третіх сторін та контрагентів клієнта, від яких також потрібно отримувати дані.

Оскільки об'єктивно це далеко не завжди можливо, часто виникають затримки та , що викликає дискомфорт як для клієнта, так і для команди консультантів.

Специфіка консалтингової послуги полягає в її здавалося б невідчутності, непомітності та зазвичай у відсутності фінального матеріального вираження. Клієнт може оцінити якість послуги, що було надано, зазвичай через деякий проміжок часу.

У процесі ж надання послуги цей ефект є ще більш непомітним, адже робота здавалося б виконується, але фізично побачити результат та зрозуміти

ступінь її виконання досить складно. Наприклад, результатом праці консультанта є підготовлення громіздкого звіту про виконану роботу, в той час як клієнт чекає коротких рекомендацій про зміни ситуації в своїй компанії. Таким чином, потрібно прочитати, зрозуміти звіт, здійснити запропоновані зміни і тільки тоді намагатися оцінити результат від виконаної роботи.

І тут ми переходимо до наступної особливості, а саме складність оцінювання послуги у момент її отримання. Зокрема складність полягає у кількісному виміру корисності послуги та вигід клієнта від неї. Наприклад, організація здійснила запропоновані консультантами зміни та отримала зростання прибутку або покращення продуктивності на кілька відсотків. Як знати, скільки та у якій мірі такий результат було отримано саме від рекомендацій консалтингової фірми, а не від випадкових зовнішніх подій чи роботи інших підрозділів. Усе це потребує ґрунтовного аналізу, який часто компанії вже не проводять, адже мають більш нагальні питання.

Ще однією особливістю консалтингової сфери є надзвичайна важливість трудових ресурсів компаній. Саме людський потенціал є найважливішим та найбільшим ресурсом консалтингової компанії, адже це рушійна сила здійснення консультаційного процесу та надання відповідних послуг клієнту.

Починаючи з директора консалтингової компанії, який здійснює пошук та комунікацію з клієнтами, закінчуючи консультантом найнижчого рівня, який виконує рутинну роботу на проєкті. Таким чином, найважливіша частина процесу надання консалтингових послуг тримається на людському факторі.

Підсумовуючи, можемо зобразити специфіку роботи консалтингової сфери наступним чином (рис. 1.1).

Отже, консалтинг є особливим видом діяльності та має специфічні професійні ознаки. Визначальна роль консультування у сучасній економіці пов'язана передусім із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для компаній-клієнтів з метою ефективного використання їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації необхідних

ресурсів для управління змінами. Таким чином, посилення ролі консультування у сучасному бізнесі сприяє зростанню різноманітності консалтингових послуг, їхньої якості та залученню до глобального ринку нових гравців як клієнтів, так і консультантів. А залучення ззовні «інтелектуальної підтримки» управлінських рішень стало поширеною практикою для усіх компаній, що бажають ефективно здійснювати свою діяльність та нарощувати економічний потенціал.



Рис. 1.1. Відмінні риси консалтингової сфери

*розроблено автором на основі [74]

Якщо говорити про необхідність інновацій в консалтингу, можна взяти на увагу висновки ресурсної теорії (рис. 1.2). Існують так звані концепції рикардівської та шумпетерівської ренти. Перехід до цифрового суспільства з орієнтацією на інноваційний розвиток спричинив виокремлення інтелектуальних ресурсів у структурі ресурсної теорії, що призвело до появи шумпетерівської ренти – додаткових економічних вигод від створення нового продукту в системі стратегічного управління. Це спричиняє ефективний

процес управління внутрішніми інтелектуальними ресурсами та створює нові конкурентні переваги.

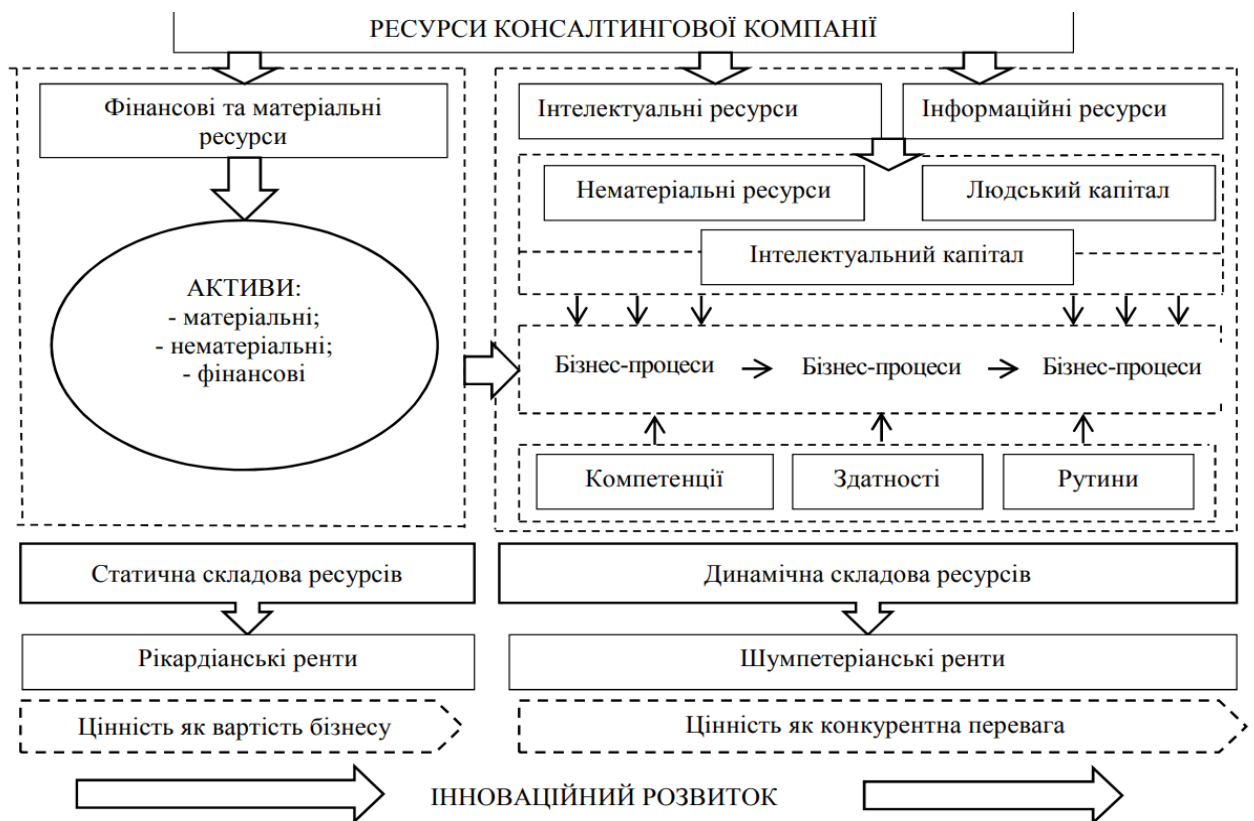


Рис. 1.2. Логіко-структурна схема ресурсів консалтингової компанії за ресурсною теорією [25]

З одного боку, консалтингова фірма має матеріальні та фінансові ресурси, які є сталими ресурсами та джерелами так званої рікардіанської ренти. При управлінні консалтинговою компанією виникає проблема збалансування поточної ефективності діяльності та створення потенціалу для довгострокової діяльності, які вступають у внутрішні конфлікти. З іншого боку, консалтингова компанія є джерелом інформації та інтелектуальних ресурсів, які пов'язані з появою нових видів нематеріальних активів та є частиною нової концепції управління знаннями. Основним двигуном нематеріальних ресурсів консалтингової компанії є людський капітал, який ефективно розподіляється за окремими бізнес-процесами, це створює шумпетерівські ренти. За таких умов формуються нові цінності, які розглядаються як конкурентні переваги.

1.2. Організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком консалтингової компанії

Консалтингові фірми, як і будь-які компанії, використовують концепцію стратегічного розвитку підприємства та техніку стратегічного планування. Однак останнім часом у консультантів з'являються нові сприйняття корпоративної стратегії. Більшого поширення набуває погляд на стратегічний розвиток як на корисний для консалтингової організації інструмент для формування й інноваційної політики компанії.

Протягом останніх кількох десятиліть сутність та методологічне навантаження поняття стратегічного управління зазнавало певного теоретичного коригування. Його розуміння досліджувалося різноманітними науковцями, що сформували певні школи стратегічного управління, які мали досить різноманітні погляди на дане поняття.

Відповідно до цього проаналізуємо окремі дослідницькі підходи до розуміння сутності стратегічного управління, щоб розкрити його теоретико-практичну цінність та з'ясувати методологічну основу для визначення стратегічного управління у розрізі консалтингової компанії. суперечність щодо визначення його змісту.

Батьком стратегічного управління вважається І. Ансофф, який є яскравим представником "школи планування". Під стратегічним управлінням він розумів процес планування, який має на меті підготовку та реалізацію стратегічних рішень. Відповідно до цього його основна мета має зводитись до моделювання стратегічних ситуацій, що дало б змогу не лише розробити аналітичні схеми управлінської діяльності, а й безпосередньо вирішити стратегічні питання. І. Ансофф одним із перших обґрунтував ідею раціонального підходу до розуміння змісту стратегії, що було зорієнтовано виключно на концепцію стратегічного планування. Особливий внесок І. Ансоффа полягає саме в його спробі дослідити стратегічне управління через

призму допоміжних елементів, зокрема як управлінський консалтинг, стратегічний консалтинг, що загалом мало б забезпечити створення системного інструментарію аналізу стратегій у системі управління [5].

У межах аналізу сучасних західноєвропейських підходів до визначення сутності стратегічного управління слід відзначити розробки дослідників "школи проектування". Один із її членів, Г. Мінцберг, сутність стратегічного управління вбачає у формулюванні стратегії, яка зводиться до процесу її концептуалізації. Цінність підходу Г. Мінцберга також визначалася тим, що він одним із перших довів, що основою стратегічного управління є реалізація відповідної стратегії, під якою він розуміє здатність організаційної структури гарантувати конкретний результат раціонального планування діяльності [34].

Важлива роль у становленні методології стратегічного управління також належить К. Ендрюсу. Його підхід до визначення стратегічного управління відрізняється певною методологічною новизною стосовно того, що вперше стратегія розглядається як важливий інструмент забезпечення організаційної єдності персоналу в межах конкретного структурного об'єднання. Виходячи із цього вчений ввів у науковий обіг поняття корпоративної стратегії, під якою він розумів сукупність рішень, що визначають та розкривають основні завдання та цілі організації, задають її основну політику та плани реалізації відповідно до поставлених цілей [66].

Важливим складовим елементом розуміння стратегічного управління відповідно до концепції стратегічного управління вважається реалізація стратегії (досягнення результатів). Під реалізацією стратегії вчений розуміє перелік адміністративних дій та заходів, включаючи побудову організаційної структури та організаційних процесів, а також ефективність персоналу [65].

Методологічні корективи у підхід трактування стратегічного управління були внесені П. Друкером, де він особливу увагу приділив аналізу співвідношення стратегічного управління та управління за цілями. Відповідно до цього вчений дійшов висновку про необхідність розмежовувати поняття

стратегічне планування як управління за допомогою планів та стратегічний менеджмент як управління за результатами [20].

З теоретико-практичного погляду становить інтерес підхід до визначення сутності стратегічного управління, пов'язаний з концепцією Т. Пітерса та Р. Уотермана. Відповідно до цієї концепції функціональна цінність стратегічного управління зводиться до здатності керівника здійснювати інноваційну діяльність через так звані м'які методи управління, зокрема такі, як стиль управління, якість персоналу, сума його навичок та загалом їх організаційну культуру. Водночас до жорстких елементів стратегічного управління вчений відносить стратегію структур, системи управління, які є пріоритетними для розвитку організації [68].

Для будь-якого підприємства стратегія – це вибір шляху розвитку. Перед окремою консалтинговою фірмою також безумовно виникає проблема утримання своїх ринкових позицій, спрямування власних ресурсів, регулярного перегляду рівня власної компетентності та актуальності спектру послуг до вимог часу та своїх клієнтів.

Консультавання, як специфічна сфера бізнесу, виступає одночасно у двох якостях: професійній діяльності та підприємницькій діяльності. Це поєднання двох аспектів консалтингу визначає власне стратегічну специфіку управління консалтинговою фірмою.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає [74]:

- 1) професійний профіль консалтингової фірми;
- 2) професійне обличчя фірми;
- 3) технічне лідерство фірми;
- 4) види послуг, які надаватиме фірма;

Подальшим етапом розробки стратегії розвитку консалтингової організації є визначення іншого стратегічного параметра, а саме

підприємницької активності. Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової організації має на увазі визначення [74]:

- 1) мети бізнесу консультативної фірми;
- 2) мети ділової стратегії;
- 3) бажаного розміру доходів та прибутку;
- 4) міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Далі у процесі розробки стратегії управління потрібно звернути увагу на наступні елементи [74]:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення розміру та темпів зростання фірми;
- взаємодія із конкурентним середовищем.

Проте варто зазначити, що обрана стратегія має коригуватися відповідно до вимог інноваційних процесів та змін зовнішнього середовища. Крім того, консалтингова фірма є більш гнучкою у зміні ринків і продуктів, ніж виробниче підприємство. Чутливість фірми до настроїв ринку зумовлена структурою персоналу, до якої входять фахівці з технічною, економічною та іншими освітами і видами знань, що завжди дозволить команді адаптуватися до стратегічних змін.

Першим набором стратегії консалтингової організації є визначення її продукції. Для її формування теорія стратегічного планування пропонує визначити характер і спектр послуг консалтингової фірми. Стратегія консультування має різноманіття альтернатив. Професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які надають можливість консалтинговим компаніям використовувати відразу декілька найкращих для неї стратегій.

Другим елементом стратегії консалтингової фірми є визначення цільової клієнтури. У першу чергу необхідно визначити свій поточний ринковий сегмент. Структурувати базових клієнтів можна з різних сторін, зокрема:

- консультування підприємств будь-якого розміру;

- консультування фірм із однієї або кількох галузей;
- консультування організацій будь-якої форми власності;
- поділ ринку на географічні регіони;
- консультування організацій з різним рівнем складності систем управління тощо.

Третій елемент визначення розмірів та темпів зростання консалтингової фірми в цілому залежать від обсягів її ринку та асортименту послуг. Загальна стратегія зростання має звертати увагу на кількість внутрішніх ресурсів компанії, враховувати її потенціал та конкурентні переваги.

Останнім, але не менш важливим, елементом є взаємодія із конкурентним середовищем. Стратегії взаємовідносин з конкурентами можна звести до наступних моделей [74]:

- стратегія відокремлення. Фірми виконують лише ті завдання, для яких достатньо їх власних ресурсів;
- співробітництво з окремими спеціалістами. Фірма може укласти угоди із незалежним консультантом вузького профілю, або із спеціальними агенціями з вивчення ринку, юридичними конторами та інше;
- угода про співробітництво на рівних умовах під час виконання складного багатоетапного завдання;
- використання незалежними консультантами контактів із колегами, якщо цього вимагає високий рівень складності завдання.

Окрім вищесказаного, консалтингова фірма повинна застосовувати стратегічний моніторинг, завдяки якому фірма може використовувати діагностичні методи для роботи з клієнтом та діагностувати власні проблеми. До аспектів, на які варто звернути увагу в першу чергу, відносяться наступні:

1. Оцінка ринку консультаційних послуг.
2. Оцінка конкурентів.
3. Оцінка макросередовища.
4. Стратегічне рішення.

5. Контроль виконання.

Відповідно бачимо, що перші чотири етапи є підготовкою стратегічного вибору, а з виконанням п'ятого етапу формується власне стратегія. Для детальнішого перегляду етапів впровадження стратегії інноваційного розвитку можна звернутися до Додатку В.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку у зв'язку з постійними змінами в усіх сферах діяльності, інтелектуалізацією процесів в зовнішньому середовищі, організації зіштовхуються з новими проблемами. У теперішній час існування і розвиток консалтингової організації в довгостроковій перспективі залежить від вміння вчасно передбачати зміни на ринку й правильно адаптувати свою діяльність. Тому роль стратегічного управління для сучасних консалтингових компаній визначається умовами їхньої діяльності, високою мінливістю зовнішнього середовища, різноманітними інтеграційними процесами, що все більше глобалізують світову економіку.

За сучасних умов нехтування розробкою стратегії розвитку та відсутність комплексу дій щодо її реалізації гальмує розвиток організації або навіть призводить до кризи та зникнення її з ринку. Тому знаючи це, консалтинговим фірмам необхідно замислитися над зміною бізнес-моделі так, щоб вона включала фактор інновацій. Приклад такої бізнес-моделі можемо побачити на рисунку (рис. 1.3).

Відповідно до сформованих компонентів бізнес-моделі стратегічного консалтингу, ланцюг створення вартості проходить такі фази в межах ключових бізнес-процесів [25]:

1. Визначення ринкового продукту:

- накопичення досвіду та пропозиція споживчої вартості – супроводжується створенням і накопиченням управлінських знань, що по суті є формою існування та систематизації результатів досліджень консультантів, які потім використовуються для опису проблеми замовника. Відповідно, впливовим фактором успішного довгострокового розвитку є компетенції

співробітників, які у разі стратегічного консалтингу структуруються у вигляді «портфеля компетенцій»;

- сегмент ринку – управління збутом, цільова група, визначена з розумінням того, що різні сегменти ринку мають різні потреби. Слід зазначити, що кожен із видів сегментації ринку стратегічного консалтингу на практиці використовується не окремо, а з точки зору поєднання критеріїв.

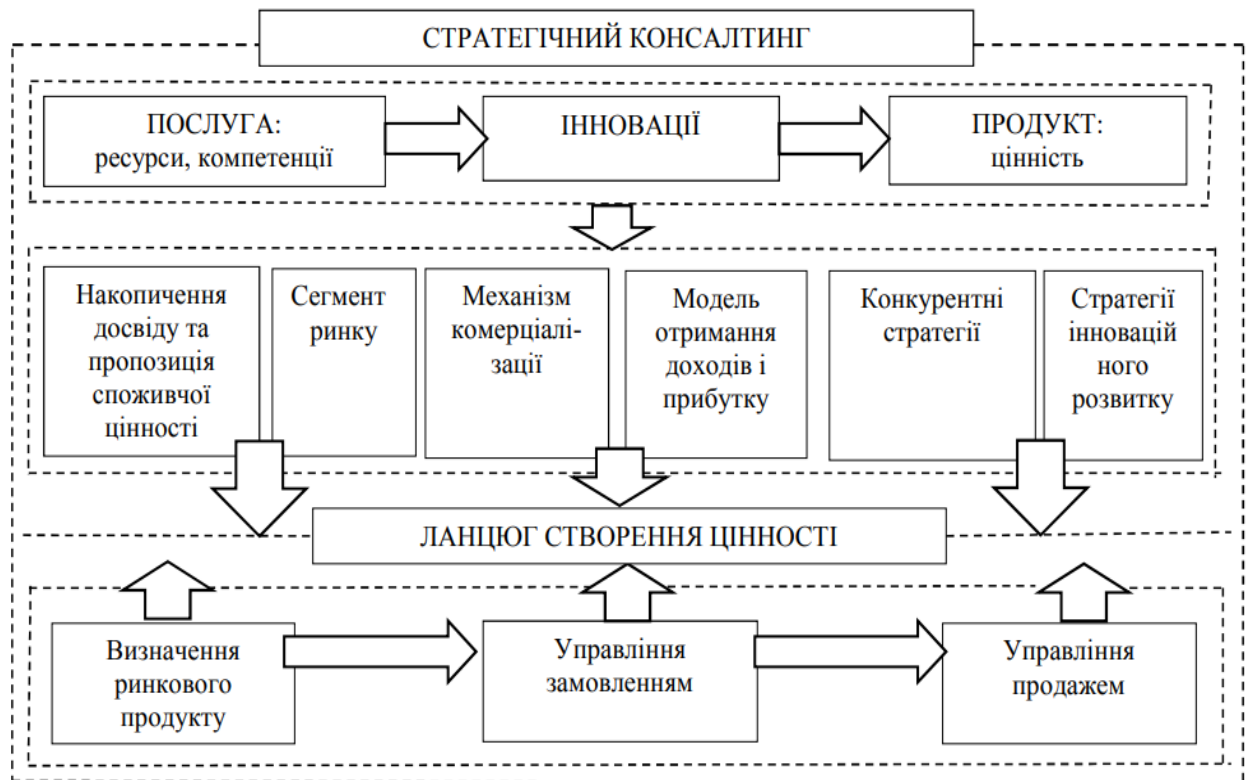


Рис. 1.3. Бізнес-модель стратегічного консалтингу [25]

2. Керування замовленнями:

- механізм комерціалізації – це відтворення руху інтелектуального капіталу з метою отримання продукту. Для менеджера інтелектуальний капітал має дві основні складові: людський капітал та інтелектуальні ресурси. Людський капітал або інтелектуальна сила створює інновації, а те, що можна описати та ідентифікувати, стає інтелектуальними ресурсами. Деякі інтелектуальні ресурси, тобто ті, що з більшим комерційним потенціалом, отримують правовий захист і стають інтелектуальною власністю. За таких умов формується структура ланцюга створення вартості, що включає

конкурентів, партнерів та інші мережеві ефекти, які можуть бути використані для створення та доставлення більшої цінності для покупця;

- модель доходу та прибутку – як формується дохід, структура витрат та запланований прибуток. Як модель доходу та прибутку запропоновано модель економічної доданої вартості. Використання економічної доданої вартості як інструменту оцінки ефективності використання інвестованого капіталу дозволить керівникам консалтингової фірми приймати більш зважені рішення щодо розширення прибуткових сфер діяльності. Це також допоможе виявити неефективне використання коштів у проектах, прибутковість яких не покриває витрати на залучення капіталу.

3. Управління продажами:

- конкурентні стратегії – як фірма намагатиметься створити стійку конкурентну перевагу та використовувати їх для зміцнення конкурентної позиції фірми на ринку;

- стратегії інноваційного розвитку – як компанія збирається швидко розвиватися і рости протягом тривалого періоду. Єдиним унікальним ресурсом стратегічного консалтингу є інноваційний потенціал практикуючих консультантів та вчених-експертів. Це джерело інновацій, яке потенційно може зробити компанію лідером ринку. У зв'язку з цим запропоновано переглянути підхід до формування корпоративного мислення та ввести поняття «стратегічне мислення», яке визначається як безперервний процес синтезу знань, інтуїції та творчого підходу до послідовного визначення пріоритетів та ефективної діяльності, спрямованої на інноваційний розвиток. Це допоможе консалтинговій фірмі прискорити впровадження нових знань і досвіду в практику, залучати інтелектуальні інноваційні продукти до господарського обороту, сприятиме розвитку інновацій та підвищенню інноваційної активності в бізнесі.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «КПМГ АУДИТ»

2.1. Характеристика системи стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «КПМГ Аудит»

Для дослідження системи стратегічного управління розвитком підприємстві було обрано компанію ПрАТ «КПМГ Аудит», що входить до групи компаній «KPMG Ukraine», яка у свою чергу входить до однієї з чотирьох найбільших у світі міжнародних компаній з аудиту, оподаткування та права, супроводу транзакцій та консультування зі штаб-квартирою в Амстелвені (Нідерланди). В Україні КПМГ веде діяльність з 1992 року. КПМГ в Україні означає ТОВ «КПМГ-Україна», ПрАТ «КПМГ Аудит» та АО «КПМГ Право» (рис. 2.1.).



Рис 2.1. Структура юридичних осіб КПМГ в Україні

*розроблено автором на основі [77]

Підприємство є юридичною особою відповідно до законодавства України. Організація набула права юридичної особи з моменту її державної реєстрації, проведеною у порядку, встановленому чинним законодавством. Компанія має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, передбаченим Статутом.

Предметом діяльності КПМГ в Україні є великий асортимент послуг, спрямованих на вивчення тенденцій розвитку бізнесу, оцінку його потенціалу та перспектив і підвищення його вартості шляхом розробки і впровадження довгострокових стратегій і бізнес-рішень:

- Аудит (аудит фінансової звітності, перехід на МСФЗ, консультації з підготовки фінансової звітності, удосконалення корпоративної звітності, аудит систем і процесів, публікації МСФЗ, корпоративні тренінги тощо).
- Послуги з ведення бухгалтерського обліку та підготовки податкової звітності (ведення бухгалтерського обліку, корпоративний облік, консультування щодо оптимізації фінансової функції).
- Консультаційні послуги (управління змінами, формулювання та реалізація стратегій, ефективність функції продажів та маркетингу, фінансова ефективність, ІТ-функції, іноземні інвестиції, ризики тощо).
- Супровід угод (супроводження операцій з придбання та продаж, виходу на міжнародні ринки капіталу, оцінку вартості тощо).
- Форензик – розслідування, аналіз, рішення.
- Послуги в області оподаткування (оподаткування доходів підприємств, митниця та міжнародна торгівля, податковий супровід угод по злиттях і поглинаннях, послуги з трансфертного ціноутворення тощо).
- Юридичні послуги.

Як бачимо, компанія, як один із лідерів ринку, може дозволити собі диверсифікувати свої послуги та надавати клієнтам цілий комплекс процедур. Стандартна класифікація послуг компанії представлена базовими видами за предметно-функціональним розподілом. Тим не менш, КПМГ використовує комбіновані стратегії для дистрибуції своїх послуг – компанія пропонує консультування і за напрямками, і за типами проблем, а також володіє унікальними методиками та розробляє їх і для клієнтів.

Розглянемо такі інструменти стратегічного управління як місія, бачення та основні цінності компанії. Багато компаній нехтують формуванням місії та

бачення, не надаючи їм достатньої уваги та значення. Однак точність і конкретизація місії та бачення КПМГ є свідченням того, що переросло компанію в одну з найбільш впізнаваних аудиторських фірм на світовій арені.

Місія компанії підкреслює стратегічні варіанти, що використовуються керівництвом для досягнення цілей компанії. Місія КПМГ відображає стратегію, за допомогою якої компанія може використовувати свій досвід вдосконалення того, що вона надає своїм клієнтам та аудиторському сектору. У такий спосіб фірма також поєднує свою місію з формуванням іміджу, який вона хоче створити в цьому секторі.

Бачення КПМГ відображає бажання компанії слугувати зразком для наслідування для решти. Основні цінності компанії є найважливішими елементами, від яких вона отримує величезну користь, особливо у процесах переосмислення усіх функцій компанії. По суті, вони скеровують і забезпечують усі аспекти бізнесу, включаючи вплив на працівників, діють на вигоду компанії та узгоджуються з твердженнями місії та бачення.

Таким чином, місія КПМГ – «перетворити знання та розуміння інформації, галузей та тенденцій бізнесу в цінність для клієнтів нашої фірми, наших людей та ринків капіталу» [77]. У даному твердженні чітко зазначено, що компанія прагне реалізувати, одночасно маючи на увазі інтереси своїх клієнтів, працівників та сектор, в якому здійснює діяльність. Виходячи з цього, наступні характеристики можуть бути пов'язані з місію:

1. Постійне покращення. КПМГ орієнтована на створення різниці у всьому, що робить, і це було засвідчено змінами, які компанія започаткувала у різних галузях. Запуск прогресивних систем, які вирішують численні проблеми управління в банківській, енергетичній та автомобільній галузях серед інших секторів зокрема, виявляє вплив КПМГ в усьому світі.

2. Клієнти та люди. У місії чітко зазначено, що вона має на меті задоволення потреб та найкращі інтереси своїх клієнтів. У твердженні зазначається, що цінність створена не лише для клієнтів КПМГ, а й для їх

власних людей. Використання «знання та розуміння» у висловлюванні натякає на їх зростаючу мережу високо талановитих людей. Таким чином, поєднавши два фактори, зрозуміло, що КПМГ наймає лише найкращих фінансових експертів, що сприяє можливості компанії розширити свою мережу клієнтів у всіх галузях. Намагання пропонувати найкращі умови допомагає компанії утримати одних з найкращих експертів консалтингу в країні.

3. Нарощення сектору. КПМГ – це не лише задоволення потреб своїх клієнтів. Її охоплення поширюється на створення платформ, які поступово заохочують загальне зростання галузі. Фактично, компанія демонструє свою відданість у досягненні цієї характеристики у своїй місії за допомогою ресурсів, спрямованих на дослідження, щоб зрозуміти динаміку, з якою стикається аудиторський сектор.

Що стосується бачення КПМГ маємо таке твердження: «Відрізняючись можливостями навчання, що пропонуються через платформу, ділитися здібностями, знаннями та досвідом професіоналів у глобальній мережі». У висловлюванні бачення підкреслюється, що КПМГ хоче бути визначеною ринком, який вона обслуговує, та рештою гравців – конкурентами. Розгляд цього твердження розкриває кілька ключових частин:

1. Можливості навчання. КПМГ задовольняє цю потребу, демонструючи завдяки широкому спектру діяльності, що вона не пропонує просто рутинних послуг. Компанія докладает зусиль для генерування нових стратегій та ідей, тягнеться до інституцій для розширення можливостей та натхнення змін. Вона ініціює зміни через абсолютне знання.

2. Поширення користі. Слова «...ділитися досвідом, знаннями та досвідом професіоналів у глобальній мережі», означає, що КПМГ, володіючи широкою мережею експертів, закликає цих експертів поділитися своїм досвідом з тими, хто починає або проходить шлях у своїй кар'єрі, отже, тим, хто отримує нову користь, навчаючись у досвідчених співробітників.

3. Глобальна мережа. Обсяг операцій КПМГ не обмежується нацією чи регіоном. Компанія розширила сферу своєї діяльності, зробивши її світовим гігантом, вплив якого відчувається у 153 країнах, а також у численних можливостях, таких як уряди, ринки капіталу та інші різноманітні агенції. Таким чином, тут вона показує свою масштабність, незважаючи на конкретну країну діяльності компанії.

Основні цінності КПМГ є наступними: «провідний приклад, командна робота, повага до людей, пошук фактів та надання розуміння, відкритість та чесність у спілкуванні, відданість громадам та добросовісна діяльність» [77]. Усі ці цінності разом є ключовими принципами, які відповідають операціям КПМГ відповідно до її місії та бачення. Кожен з цих факторів має конкретний внесок в успіх компанії.

По-перше, це відображення того, як КПМГ прагне залишатися на вершині, маючи відмінні послуги, підтвержені постійними дослідженнями. Це тісно пов'язано з широкою мережею компанії, яка сприяє співпраці з усіма її фірмами, підкреслюючи при цьому повагу та прогрес на основі фактів.

По-друге, це встановлення комунікаційних систем, командної праці та інклюзивності скрізь, де працює КПМГ, разом із закликом переконатися, що все виконано правильно, чесно та з відданістю справі.

Таким чином, узагальнюючи можна сказати, що місія, бачення та загальні цінності компанії вдало поєднуються та узгоджуються між собою, що свідчить про те, що фірма чітко визначає свої позиції та мету діяльності.

Відповідно до вищесказаного керівництво компанії вибудовує стратегічне управління фірмою із врахуванням аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема потреб клієнтів та бізнесу, на основі базових принципів та цінностей компанії.

Таким чином, маємо наступну концепцію, в якій компанія узгоджує свій стратегічний менеджмент з бізнес-середовищем та результативністю бізнесу (рис 2.2).

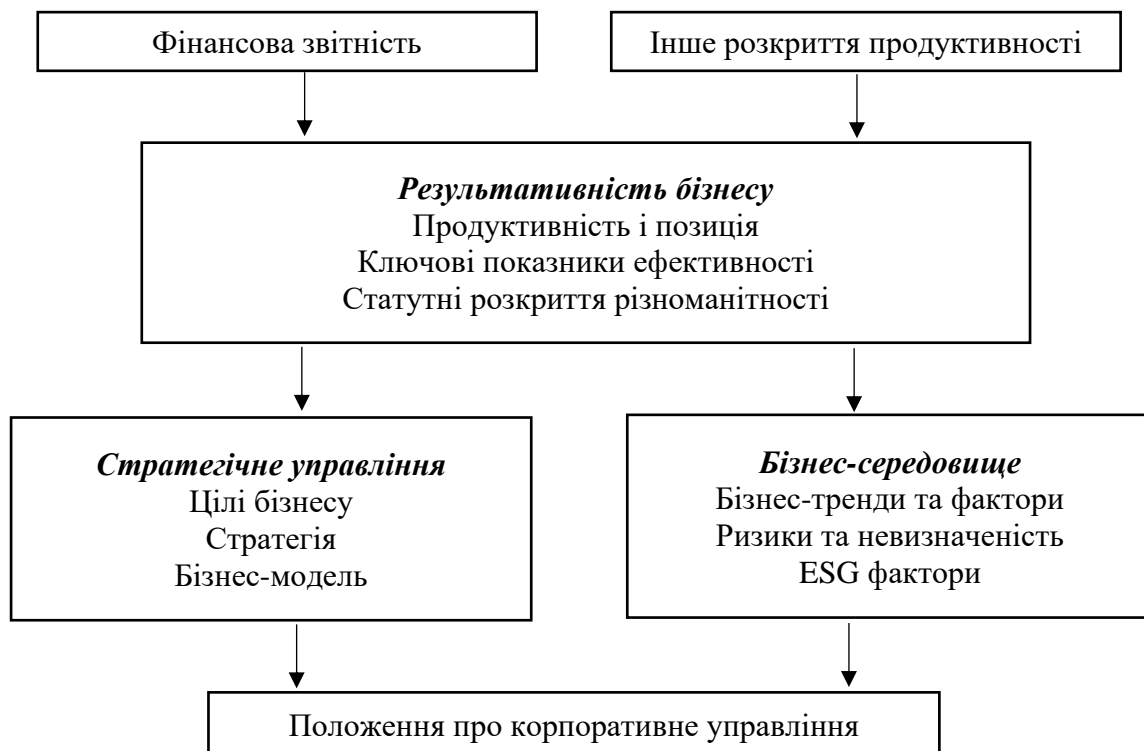


Рис 2.2. Структура стейкхолдерів КПМГ в Україні
*розроблено автором на основі [80]

Компанія застосовує даний принцип для донесення ефективної картини бізнесу до акціонерів. Стратегічне управління тут поєднується із внутрішнім фактором результативності бізнесу та зовнішнім фактором бізнес-середовища.

Питання, порушені стосовно одного змістового елемента у моделі, будуть відслідковуватися в інших елементах, тому матеріальні питання, визначені в елементах стратегічного управління та ділового середовища, слід розглядати в елементі «Результативність бізнесу», щоб об'єктивно здійснити аналіз того, як бізнес прогресує в управлінні кожною сферою.

У формуванні своєї стратегії КПМГ притримується концепції сталого розвитку. Основними принципами у даному аспекті є наступні:

- охоплення всіх аспектів діяльності компанії (економічні, соціальні та екологічні);
- врахування інтересів різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- досягнення стратегічних цілей організації без шкоди її стійкості в довгостроковому періоді.

Систему управління компанії в концепції сталого розвитку можна побачити на рис. 2.3.



2.3. Система управління в концепції сталого розвитку КПМГ в Україні
*розроблено автором на основі [80]

Карта стейкхолдерів КПМГ – це ключові сторони, на які звертається увага при управлінні компанією та прийнятті рішень (рис. 2.4).

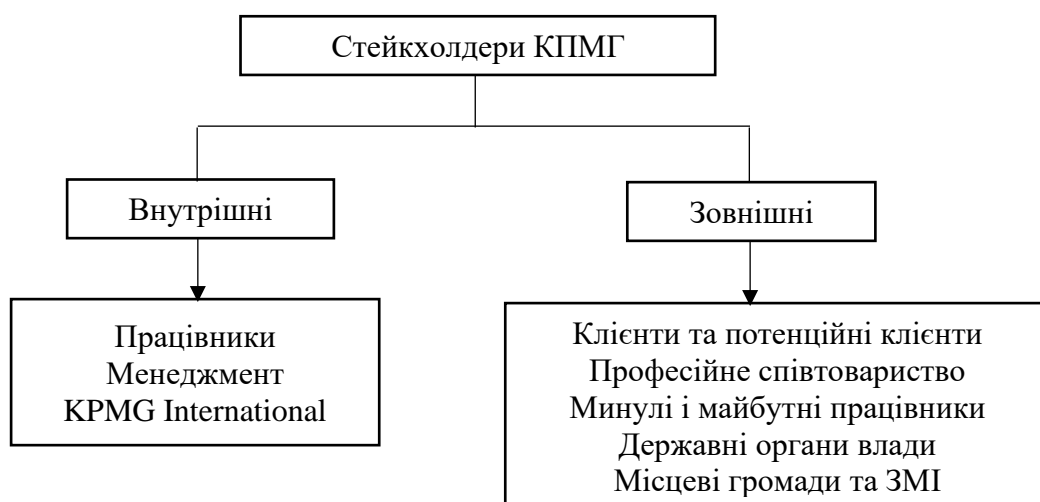


Рис 2.4. Структура стейкхолдерів КПМГ в Україні
*розроблено автором на основі [80]

Наступним напрямом стратегічного розвитку компанії є входження КПМГ в Україні до європейського підрозділу. Завдяки цьому фірма має конкурентні переваги перед українськими та іншими невеликими фірмами у галузі. Що не мають материнських компанії за кордоном.

Першого жовтня 2007 року був створений підрозділ KPMG Europe LLP, що стало першим кроком на шляху створення єдиної європейської мережі КПМГ. У 2009 році КПМГ в Україні та СНД стала частиною KPMG Europe LLP [74]. Дане об'єднання ще більше посилює позиції КПМГ на ринку. Завдяки цьому фахівці компанії можуть швидше знаходити ефективні рішення, які несуть переваги клієнтам фірми, забезпечуючи для них зростання прибутку та отримання максимального прибутку від капіталовкладень акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Окрім того, ПрАТ «КПМГ Аудит» є членом мережі незалежних фірм КПМГ, що в цілому входять до асоціації КПМГ International Cooperative ("KPMG International"). Це також сприяє формуванню позитивного іміджу та гарантує клієнтам міжнародний рівень якості послуг.

Визначимо, хто в компанії виконує функції стратегічного управління. У цілому стратегічні функції розвитком компанії покладені на вище керівництво, а також окремі функції стратегічного управління покладені на відділ управління ризиками та контролю якості.

Організаційна структура управління компанії формується виходячи з міжнародної теорії і практики управління. Вищим органом управління ПрАТ «КПМГ Аудит» є загальні збори акціонерів, загальний контроль за діяльністю ПрАТ «КПМГ Аудит» здійснює наглядова рада.

Одноосібним виконавчим органом виступає директор (керуючий партнер), в обов'язки якого входить керівництво поточною діяльністю фірми та стратегічне планування розвитку її діяльності. Керівництво компанією також здійснюється партнерами, які відповідають за окремі напрями бізнесу. Одним з найбільш важливих завдань партнерів фірми у стратегічному аспекті

є утримання наявних клієнтів компанії та пошук нових. Більш детально основні функції партнерів можна побачити на рис. 2.5.

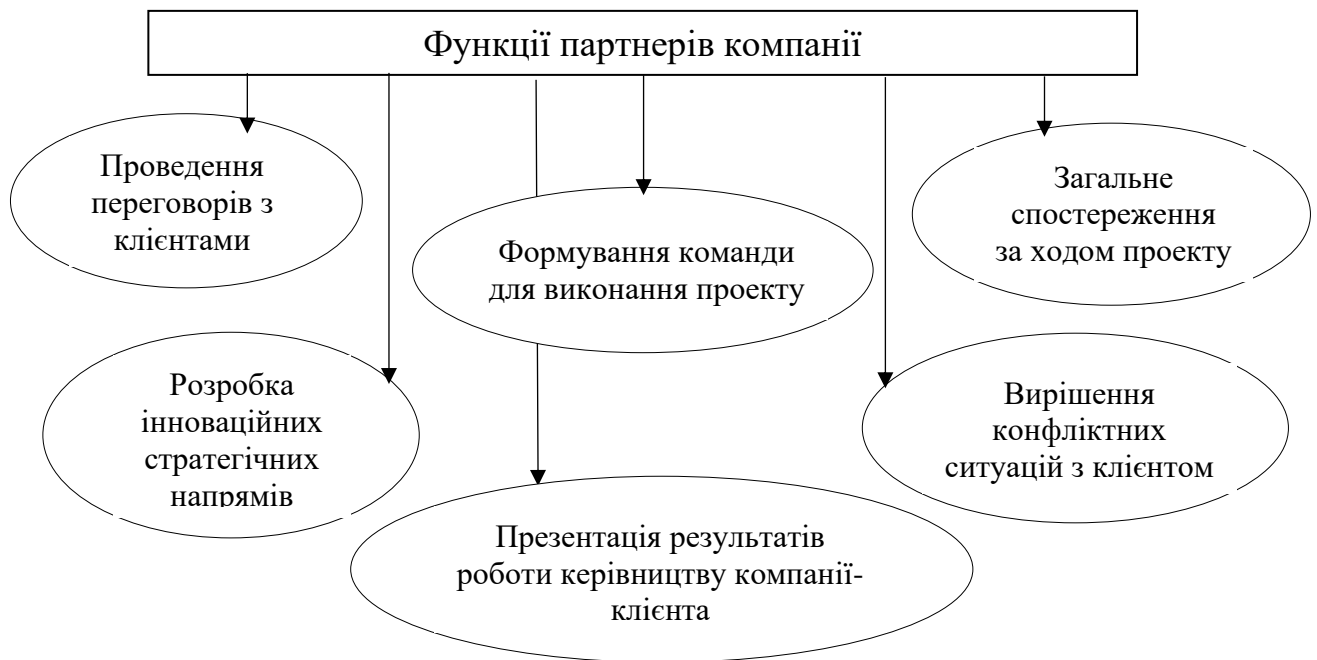


Рис 2.5. Функції партнерів фірми ПрАТ «КПМГ Аудит»

*розроблено автором на основі матеріалів про підприємство

Окрім того, важливим завданням менеджменту у компанії є найбільш ефективно використання професійних послуг і співробітників та узгодження діяльності підрозділів фірми. Також стратегічними завданнями керівництва КПМГ є аналіз ринкової ситуації, розробка та прийняття стратегії і підходів до ведення бізнесу, а також забезпечення відповідності бізнес-планів стратегії, яка була прийнята. Тому варто відмітити, що керівництво компанії стежить за усіма зовнішніми змінами, зокрема, такими як законодавчі пертурбації в Україні або зміни у політиці ведення бізнесу на рівні головного міжнародного офісу та, відповідно, слідкує за тим, щоб діяльність компанії узгоджувалась з цими нововведеннями.

Керівництво КПМГ аналізує показники діяльності, вирішує ключові корпоративні питання та контролює просування компанії як роботодавця. Кожен із партнерів слідкує за загальною продуктивністю по ключових відділах компанії та приймає відповідні стратегічні рішення щодо подальшого розвитку цих підрозділів.

На рис. 2.6 представлена спрощена блок-схема організаційної структури підприємства. Повну організаційну структуру з усіма ієрархіями та з оригінальними назвами відділів можна побачити у Додатку Г та Додатку Д.

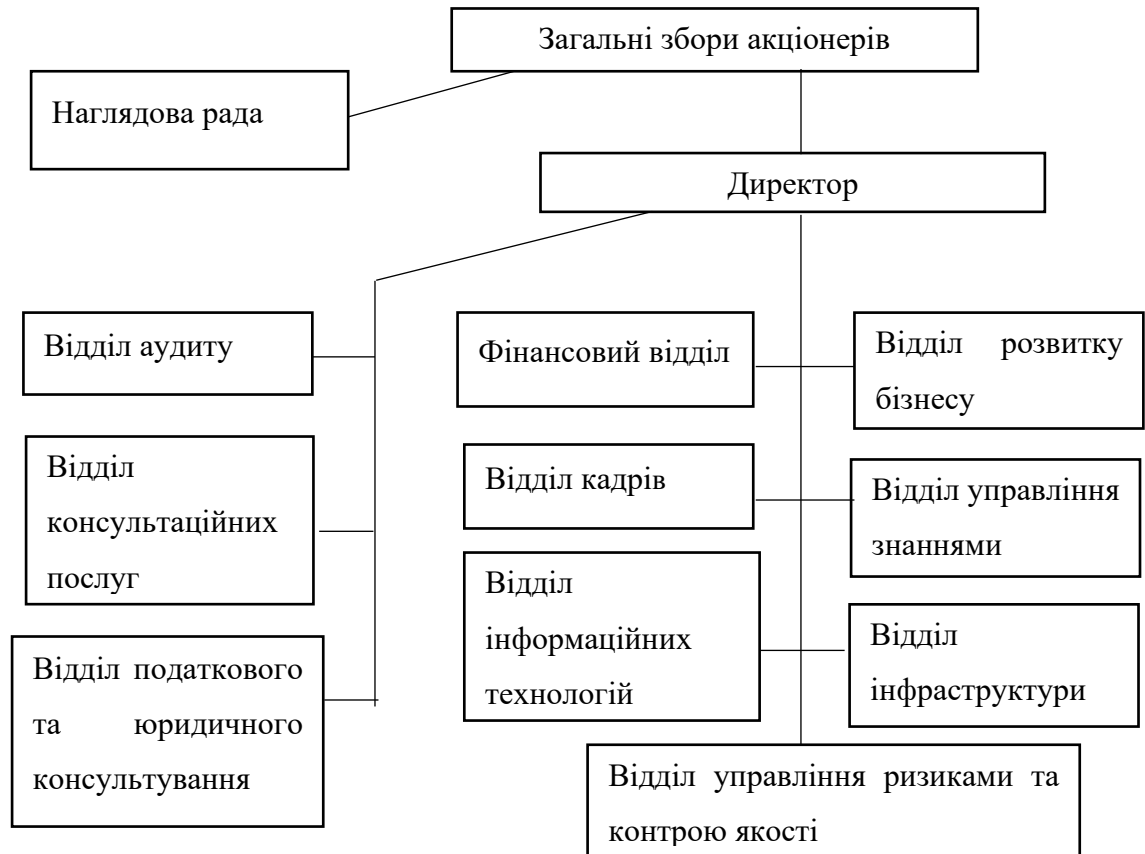


Рис 2.6. Блок-схема організаційної структури підприємства
*розроблено автором

Компанія має три основні відділи, які відповідають за три основні напрями бізнесу: відділ аудиту («Audit»), відділ консультаційних послуг («Advisory»), відділ податкового та юридичного консультування («Tax&Legal»), а також адміністративний відділ, який включає: фінансовий відділ, відділ кадрів, відділ розвитку бізнесу, відділ управління знаннями, відділ контролю і управління якістю, відділ маркетингу, відділ інфраструктури, Іт-відділ. Робота всіх цих підрозділів є добре скоординована, тому компанія максимально ефективно вирішує завдання, які визначаються її загальною стратегією.

Оскільки у компанії надаються професійні послуги в окремих галузях економіки окрім розподілу на основні види бізнесу (аудит, податкове та

юридичне консультування, консультаційні послуги) керівниками було створено відповідні галузеві групи, до яких входять представники різних підрозділів компанії: автомобільна промисловість, банківські послуги, нерухомість та будівництво, хімічна промисловість, енергетика і природні ресурси, споживчі товари, державний сектор, охорона здоров'я, промислове виробництво, інфраструктура, страхування, управління інвестиціями, фармацевтика, транспорт і логістика, приватний акціонерний капітал.

Поділ послуг за галузевою ознакою є управлінським рішенням керівництва компанії згідно зі стратегією сегментації діяльності фірми.

Компанія ретельно ставиться до підбору своїх постачальників та клієнтів. Перед тим, як стати контрагентом КПМГ, усі кандидати проходять внутрішню перевірку на чесність ведення бізнесу. Усі постачальники обираються на прозорій основі шляхом порівняння декількох комерційних пропозицій відповідно до «Антикорупційної програми» та політики закупівель.

Таке рішення сприяє формуванню позитивного стратегічного іміджу компанії та встановленню довгострокових відносин з контрагентами, створюючи відчуття лояльності та справедливості до компанії.

Усі відділи компанії працюють на створення сприятливого іміджу. Варто зазначити, що для консалтингового бізнесу репутація є дуже важливим фактором для приваблення як потенційних клієнтів, так і кваліфікованих кадрів. Тому у стратегічному аспекті діяльності усіх відділів КПМГ (особливо підтримуючих відділів) приділяється велика увага створенню конкурентних переваг перед іншими компаніями у галузі.

Таким чином, перевагами КПМГ для клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін є широка база знань, досвіду та можливостей; інновації: клієнти компанії отримують доступ до невичерпного потоку нових ідей та підходів; ефективна підтримка клієнтів у різних країнах, у різних галузях та сферах спеціалізації надзвичайно важлива при виході на нові ринки; ефективні

програми розвитку професійних навичок працівників компанії, що дозволяє надавати якісні професійні послуги; можливість працювати в інших країнах розширює досвід, навички та знання співробітників; найкращі на ринку програми мотивації персоналу дозволяють досягти високих результатів у бізнесі; міжнародно визнані соціальні програми створюють нові можливості для роботи із суспільством.

Іншим аспектом стратегії управління КППМГ є акцент на продуктивності. Концентрація на продуктивності забезпечує підхід, коли проекти скеровані стратегією, а не просто новою технологією чи даними (рис. 2.7).

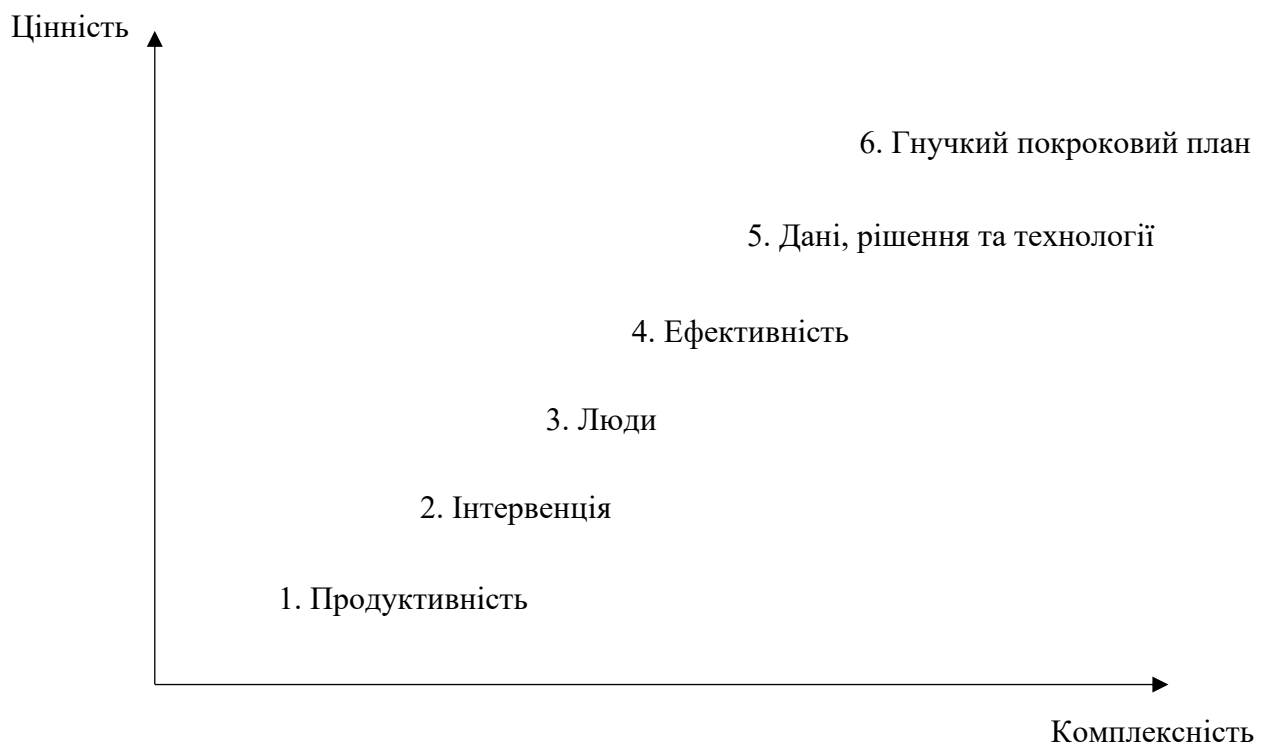


Рис. 2.7. Карта стратегії управління продуктивністю

*побудовано автором на основі [80]

На рисунку бачимо шість елементів цієї концепції, які можемо охарактеризувати наступним чином:

1. Продуктивність: Які існують виклики для продуктивності?
2. Інтервенція: Як можна вплинути на ефективність?
3. Люди: Хто керує процесами або ухвалює, які впливають на ефективність?

4. Ефективність: Як забезпечити безперервність процесу та полегшити ухвалення рішень?
5. Дані, рішення та технології: Які сценарії застосування нових технологій можуть вплинути на ефективність?
6. Гнучкий покроковий план: Розробити план, що матиме найбільший вплив на ефективність та забезпечить високий показник прибутку на інвестований капітал (ROI).

Як бачимо, у результаті компанія складає план, за яким забезпечується прибутковість та ефективність, включаючи фактори продуктивності, наприклад, такі як люди та технології. Підкріплюється ця концепція комплексною оцінкою системи управління ризиками. З метою зменшення потенційного негативного впливу на бізнес та для оцінки ризиків і ефективного управління загрозами компанія використовує системний підхід до управління ризиками, який включає наступні положення:

1. Готовність до невизначеності: Виявлення та управління бізнес-ризиками, пов'язаними із зовнішніми змінами, зокрема проривними технологіями.
2. Прораховані ризики: Правильне визначення балансу між ризиком і вигодою.
3. Стратегія на основі оцінки ризиків: Спрямовання організації на шлях стабільного зростання.
4. Стійкість бізнесу: Стійкість бізнесу за рахунок готовності до несподіванок.
5. Побудова наскрізної структури звітування про управління ризиками.
6. Мінімізація ризиків та аналітика даних: Використання даних та кількісного аналізу з метою розширити розуміння ризиків.

Наступним аспектом системи стратегічного управління є гарантія якості послуг, що надаються та забезпечення надійності своїх методик здійснення діяльності. КПМГ має глобальну методологію проведення аудиту, яка

розроблена Міжнародним центром з питань надання послуг (Global Service Centre, GSC), заснована на вимогах Міжнародних стандартів аудиту (International Standards on Auditing, МСА). Методологія викладена в Посібнику з аудиту КПМГ (KPMG Audit Manual, КАМ) і включає додаткові вимоги, що охоплюють більш широке коло питань, ніж МСА, що, на думку керівництва, сприяє підвищенню якості проведених аудиторських перевірок (Додаток Е).

Процес проведення аудиту закладений в програмі електронного аудиту eAudIT – інструменті для роботи з аудиторськими завданнями всередині мережі КПМГ, що забезпечує аудиторів КПМГ по всьому світу методологією, керівництвом і спеціальними галузевими знаннями, необхідними для проведення ефективних і високоякісних аудиторських перевірок. Завдяки eAudIT аудиторські групи мають доступ до необхідної інформації на кожному етапі проведення аудиту, що сприяє підвищенню ефективності, результативності і якості аудиторських перевірок.

Таким чином, компанія прикладає величезних зусиль, щоб діючі у фірмі стандарти та інструменти роботи залишались максимально повними і актуальними.

Стратегічний процес аудиту у компанії перш за все починається з формування ефективних аудиторських команд. Із року в рік команди формуються за стандартним принципом, при потребі адаптуючись до проекту. Очолює команду партнер, який відповідає за розвиток і рівень взаємин з економічним суб'єктом; важливу роль у команді грає менеджер (старший менеджер), який надає допомогу партнеру в проведенні аудиторської роботи; обов'язково є старший аудитор, який підпорядковується партнеру і менеджеру, працює безпосередньо з асистентами, розподіляє і курирує їх роботу; асистенти (рядові аудитори), які безпосередньо реалізують аудиторську перевірку і допомагають старшому аудитору в підготовці звіту.

Від усіх спеціалістів аудиторського процесу очікується суворе дотримання вимог, політик і процедур КПМГ (в тому числі політики

незалежності), для чого компанія розробила цілий комплекс засобів для забезпечення відповідності очікуванням фірми. Політики і процедури, що регламентують проведення аудиторських перевірок, підготовлені на основі відповідних принципів бухгалтерського обліку, стандартів аудиту, професійної етики, контролю якості, а також вимог чинного законодавства.

На підприємстві застосовується стратегічний та оперативний контроль. Стратегічний контроль відслідковує підтримання високої якості аудиторських послуг, забезпечення конкурентоспроможності підприємства серед інших компаній «великої четвірки». Оперативний контроль на підприємстві досліджує збільшення доходу та прибутку підприємства.

Оскільки в структурі витрат і доходів компанії найбільшу частку займають робочий час персоналу, робочі години персоналу є головним об'єктом управлінського обліку і контролю на підприємстві.

Ключовим інструментом обліку робочого часу на підприємстві є таймшит (англ. time sheet, від time – час и sheet – лист), це таблиць обліку робочого часу в електронному вигляді. Працівник повинен розписати, коли і яка робота ним виконувалася протягом заданого періоду і зберегти в режимі онлайн. Компанія заздалегідь визначає, якої мети хоче досягти з його допомогою. Наприклад, домогтися того, щоб 75% часу співробітник витрачав на роботу над проектами клієнтів, а 25% – на підготовку, навчання і внутрішні завдання. Введення таблиць робочого часу є критично важливою процедурою при управлінні утилізацією та ефективністю співробітників, а відтак є важливим стратегічним інструментом при формуванні щорічних планів проектних годин та дедлайнів виконання проектів.

Крім контролю за персоналом, електронний таблиць робочого часу є незамінним для розрахунку вартості замовлення. Адже за його допомогою керівники можуть визначити скільки часу витрачено на певний проект і в якому співвідношенні. Таким чином, керівництво має змогу планувати бюджет та ставити нові цілі для досягнення вищої продуктивності. Також

таймшит дозволяє дізнатися причини зниження ефективності роботи фірми. Наприклад, порівнюючи проект з рівноцінним або з минулим періодом.

Отже, завдяки обліку часу компанія може зрозуміти, наскільки завантажені її співробітники, скільки часу у них займають тренінги, контролювати їх роботу, а також визначати нормативи щодо того, скільки часу потрібно витратити для виконання тих чи інших проектів.

Управлінський контроль якості на підприємстві також входить в загальну систему стратегічного управління, оскільки компанія суворо слідкує за забезпеченням якості наданих послуг клієнтам, тому методологія КПМГ стимулює застосування аудиторськими групами професійного скептицизму у всіх аспектах планування та проведення аудиту (рис. 2.8).

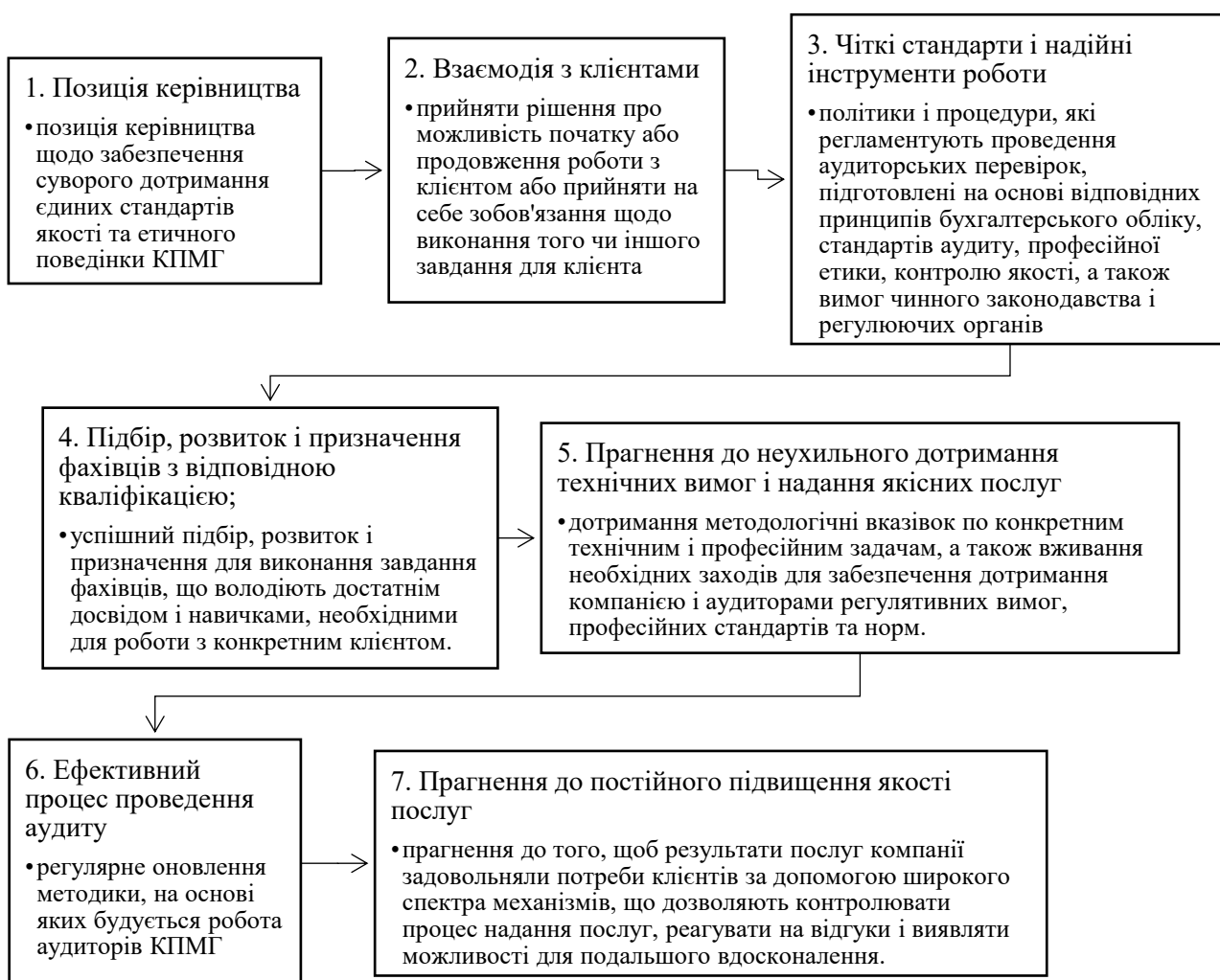


Рис. 2.8. Структура контролю за якістю та ризиками ПрАТ «КПМГ Аудит»

*розроблено автором на основі [80]

Основна ідея методики проведення аудиту щодо контролю якості та управління ризиками, яку застосовує КПМГ, полягає у тому, щоб проводити аудит, базуючись на оцінці ризиків, які можуть значно вплинути на дані фінансової звітності. Керівництво з аудиту КПМГ включає, крім іншого, процедури, покликані усунути або мінімізувати ці ризики.

Компанія робить все для того, щоб запобігти потенційним конфліктам інтересів. Sentinel, унікальний інструмент, розроблений у КПМГ, є комплексною системою незалежного автоматизованого супроводу, яка допомагає членам робочих груп аналізувати характер ділових відносин з різними організаціями у всіх країнах світу, а також приймати рішення про співробітництво з клієнтами та виконання проектів.

При використанні системи Sentinel керівники аудиторських завдань зобов'язані виявляти й оцінювати будь-які загрози незалежності, які можуть виникнути у зв'язку з наданням неаудиторських послуг, і можливих заходів щодо зниження таких загроз. Таким чином, завдяки системі Sentinel керівники аудиторських завдань можуть перевіряти і схвалювати або відхиляти будь-які пропонувані послуги для зазначених клієнтів згідно встановленим критеріям.

Керівництво з аудиту КПМГ включає виконання процедур контролю якості на рівні завдання, і це дає компанії обґрунтовану впевненість у тому, що виконуються завдання відповідають вимогам професійних стандартів, законодавства, регулюючих органів, а також внутрішнім вимогам КПМГ.

Політики і процедури, прописані в Керівництві по аудиту КПМГ, розроблені з урахуванням специфіки аудиту і доповнюють політики і процедури, закріплені в глобальному Керівництві з контролю якості та управління ризиками КПМГ. Глобальне Керівництво з контролю якості та управління ризиками, в свою чергу, доповнено місцевими політиками і процедурами ПрАТ «КПМГ Аудит».

У висновках контролера надаються рекомендації, які опираються на виявлені недоліки та порушення. Вони скеровують менеджерів підрозділів

вживати відповідних заходів. На підприємстві найважливішим контролером є відповідальні особи відділу контролю якості та управління ризиками. Варто зазначити, що відділ контролю якості та управління ризиками і результати внутрішнього контролю також повинні контролюватись вищим керівництвом за допомогою наступних інструментів:

- витрати на відділ контролю якості та управління ризиками щодо витрат на бізнес-підрозділи, а також до загальній виручці;
- відсоток виконання плану перевірок, запитів керівництва щодо проведення позапланових перевірок і аудійованих ключових ризиків із загального числа ризиків, включених в карту ризиків;
- відсоток вчасно впроваджених рекомендацій від загальної кількості прийнятих рекомендацій;
- відсоток рекомендацій відділу контролю якості та управління ризиками, прийнятих до виконання;
- кількість порушень рекомендацій, виявлених керівництвом у процесі контролю діяльності бізнес-підрозділів;
- кількість порушень, виявлених відділом контролю якості та управління ризиками за підсумками проведення внутрішніх перевірок, або кількість істотних рекомендацій, зроблених відділу контролю якості та управління ризиками;
- кількість поліпшень бізнес-процесів за підсумками впровадження рекомендацій відділу контролю якості та управління ризиками.

Таким чином, система стратегічного управління інноваційним розвитком «КПМГ Аудит» включає наступні положення:

- Міжфункціональний підхід, що базується на ефективності, цінності, продуктивності та контролі як основних фільтрах для вибору стратегічних ініціатив.
- Визначення, де потрібно діяти на спектрі ланцюга створення вартості – на виконавчому, операційному, на підприємстві чи на ринку.

- Перехід від відокремлених процесів до зорієнтованих у першу чергу на технології підходів до інновацій.
- Бізнес-процеси та процедури нагляду за впровадженням процесів, пов'язаних із придбанням, розробкою та впровадженням інновацій та управління ризиками.
- Інструменти відбору інноваційних проектів, що відповідають стратегії інновацій.
- Організаційна структура та команда людей, що займаються наглядом за впровадженням інноваційного менеджменту та розвідкою проектів інноваційних фірм.
- Скаутинг інноваційних проектів (бізнес та фінанси).
- Система залучення до організації осіб з новаторськими характеристиками.
- Індикатори KPI (Key Performance Indicators) та спеціальні звіти для моніторингу ефективності управління інноваціями.

Отже, підсумовуючи варто сказати, що КППМГ в Україні має досить продуману, комплексну систему стратегічного управління розвитком компанії. Організація має злагоджену організаційну структуру, яка дозволяє ефективно виконувати усі функції, та володіє і розробляє різноманітні інструменти управління та контролю, виходячи із потреб бізнесу.

Проте недоліком системи стратегічного управління «КППМГ Аудит» в Україні є те, що не зважаючи на те, що компанія має загальне бачення стратегічного розвитку, у неї немає його чіткого декларування в організаційних документах із зазначенням методів та інструментів стратегічного управління. Тому це дає розмиту картину стратегічних можливостей компанії. Окрім того, фірма занадто покладається на принципи та методи ведення бізнесу свого міжнародного представника, не приділяючи достатньо уваги розробці своїх власних, аутентичних ідей. Це не дає змогу розширити їй свій потенціал за рамками вже існуючих та набутих концепцій.

2.2. Стратегічний аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит»

Практика використання стратегічного управління інноваційним розвитком в Україні має хаотичний характер, ґрунтується на перенесенні окремих його елементів, що знайшли поширення в діяльності іноземних компаній, на традиційну практику розподільних відносин. ПрАТ «КПМГ Аудит» є відділенням міжнародної компанії, а тому має більш чітку розроблену стратегію інноваційного розвитку, ніж вітчизняні компанії. Проте компанія веде свою діяльність на українському ринку консалтингових послуг, а тому важливо проаналізувати стан справ у галузі для винесення будь-яких рішень.

Завдяки методам стратегічного аналізу ми зможемо більш детально розглянути стратегічний розвиток компанії та дізнатися, чи достатньо вона приділяє уваги своєму подальшому зростанню на перспективу, а також проаналізувати поточний і перспективний стан компанії за допомогою інструментів стратегічного управління.

Аналіз консалтингової діяльності в Україні дозволяє охарактеризувати її як різновид асиметричної олігополії, специфікою якої є присутність на ринку багатьох фірм і контроль двох третин його з боку невеликої групи лідерів [41]. Основні бар'єри захищають консалтингові фірми вищого класу від імовірних змін у галузі та роблять їх практично недоступними для конкуренції. Привілейоване ринкове становище іноземних компаній пов'язане з необмеженістю фінансових ресурсів, іміджем високої якості продукції та престижем послуг всесвітньо відомих компаній. Ці фактори створюють відомі стратегічні переваги групи топових компаній порівняно з незалежними конкурентами. Але натомість існує висока конкуренція у групі топових компаній. Оскільки до неї належать висококласні міжнародні компанії, в тому

числі КПМГ Україна, боротьба за найбільших клієнтів гостро стоїть у даному середовищі.

Однак диференціація консалтингових продуктів, що обирається відповідно до стратегії кожної з груп, призводить до прихильності споживачів до марки послуг певних консалтингових фірм, що зменшує тягар конкурентного змагання в галузі.

Загалом сучасна стадія розвитку українського ринку консалтингових послуг є перехідною, подальші перспективи формування галузі залежатимуть від процесу стабілізації ринкових відносин в Україні в цілому.

Після аналізу зовнішнього середовища консалтингового ринку ми можемо дослідити внутрішні фактори безпосередньо у компанії ПрАТ «КПМГ Аудит». Для цього ми використаємо збалансовану систему показників BSC.

Збалансована система показників BSC включає в себе 4 класичні перспективи:

- Фінанси;
- Клієнти;
- Внутрішні бізнес-процеси;
- Навчання і розвиток персоналу.

Усі показники збалансованої системи надзвичайно підходять під специфіку організації, зокрема консалтингові фірми мають виражену орієнтацію на клієнтів, регулярно займаються навчанням персоналу, адже постійно наймають нових спеціалістів, що є теж особливістю таких фірм, а також всесторонньо аналізують всі свої бізнес-процеси та фінансову діяльність.

Проте окрім стандартних показників також врахуємо й тематику дослідження та додамо фактор інноваційних технологій (табл. 2.1).

Як бачимо із таблиці, КПМГ може вжити певних стратегічних заходів для забезпечення відповідних стратегічних цілей. Розрахувавши показники та сформувавши стратегічні плани по кожній із категорій, фірма може визначити зони росту та розвитку в кожному окремому елементі системи.

Таблиця 2.1

Збалансована система показників BSC у ПрАТ «КПМГ-Аудит»*

| Стратегічна ціль | Показники |
|---|---|
| ФІНАНСИ | |
| Забезпечення постійного фінансового росту та прибутків | Прибуток Показники фінансової стабільності та рентабельності |
| Скорочення витрат | Витрати на запаси (% від загальних витрат) |
| Збільшення кількості клієнтів | Кількість та сума контрактів Кількість нових клієнтів, % у структурі доходів |
| КЛІЄНТИ | |
| Збереження клієнтської бази | Кількість клієнтів Відсоток клієнтів, що продовжили контракт |
| Постійне залучення нових клієнтів, укладання довгострокових контрактів | Кількість залучених клієнтів Затрати на залучення одного клієнта |
| Підвищення задоволеності клієнтів, покращення клієнтського досвіду | Відсоток незадоволених клієнтів |
| ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ | |
| Підвищення якості проектних робіт | Відсоток проектів, виконаних швидше та якісніше Кількість працівників для своєчасного виконання проекту |
| Сучасне виконання проектних робіт, що відповідає міжнародним стандартам | Відсоток проектів, виконаних швидше запланованого |
| Покращення контрольних процедур аудиту та системи ризик-менеджменту | Відсоток скарг клієнтів на проектну роботу, відсоток проведених перевірок із запланованих |
| Точне планування проектів | Кількість проектів, виконаних невчасно (% від загальної кількості) Кількість працівників, що залучається на проект |
| Оптимізація запасів обладнання та матеріальних цінностей | Частка браку Відсоток заявок (потреби в обладнанні), наданих вчасно |

Продовження таблиці 2.1

| НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК | |
|---|---|
| Підвищення кваліфікації працівників | Відсоток кваліфікованих працівників Витрати на навчання працівників |
| Залучення працівників у розвиток бізнесу | Кількість інноваційних ідей від працівників для покращення діяльності компанії Вигоди від введення цих ідей у бізнес |
| ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ | |
| Забезпечення сучасними технологіями та обладнанням для ефективного виконання проектів | Кількість технічних збоїв Відсоток порушених умов виконання роботи через технологічні перебої |
| Введення нових інформаційних систем, що оптимізують проектну роботу | Кількісні показники зекономленого часу та коштів від введення системи |
| Самостійне створення нових технологій для клієнтів та бізнесу | Кількість контрактів на інтегрування нової технології Співвідношення витрат та вигод від введення технології |

*створено автором на основі матеріалів про підприємство

Продемонструємо детальніше взаємозв'язки стратегічних цілей запропонованих перспектив за допомогою стратегічної карти (Додаток Е). Завдяки карті можна ретельно розглянути взаємозв'язки між відділами та їх процесами, відповідно до чого розроблені стратегічні заходи будуть більш структуровані та ефективніші.

Також важливим елементом дослідження стратегічного розвитку є конкурентний аналіз. Тому наступним інструментом, який ми використаємо буде аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «КПМГ Аудит» за методом показника «конкурентної сили».

Для ілюстрації даного методу скористаємося критеріями оцінювання ефективності діяльності, фінансового стану, маркетингової діяльності, загальної конкурентоспроможності (КСП) послуг та, звісно, ефективності інноваційної діяльності. Переведемо вагові коефіцієнти критеріїв із 10-бальної шкали в нормований вигляд за формулою:

$$w_i = \frac{W_i}{\sum_{k=1}^m W_k} \quad (2.1)$$

Тоді маємо наступну матрицю рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця рішень за методом показника «конкурентної сили» ПрАТ
«КПМГ-Аудит»*

| | Ефективність діяльності | Фінансовий стан підприємства | Ефективність організації збуту й просування послуг | КСП послуг | Ефективність інноваційної діяльності |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------|--|--------------|--------------------------------------|
| Deloitte | 8 | 8 | 9 | 9 | 9.5 |
| KPMG | 7.5 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Baker Tilly | 7 | 7.5 | 8 | 7.5 | 8 |
| PwC | 8 | 8.5 | 9.5 | 8.5 | 8.5 |
| Ernst&Young | 7.5 | 7.5 | 7 | 8 | 8 |
| Coopers&Lybrand | 7 | 6.5 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| W | 0.220 | 0.171 | 0.195 | 0.220 | 0.195 |

*створено автором на основі матеріалів про підприємство

Для визначення конкурентоспроможності за методом показника «конкурентної сили» застосуємо наступну формулу:

$$KC_i = \sum_{j=1}^m w_j * (KC_{ij} - \max KC_{kj}) \quad (2.2)$$

Далі визначимо максимальне значення по критерію для кожного підприємства (табл. 2.3).

Тепер за допомогою цих даних визначимо КСП кожного підприємства (табл. 2.4).

Отже, бачимо, що за результатами даного методу найбільшу конкурентоспроможність має компанія Deloitte, вона є явним лідером. Слідом за нею йде компанія PwC, замикає трійку наша компанія KPMG. Приблизно на одному рівні конкурентоспроможності знаходяться компанії Ernst&Young та Baker Tilly з перевагою першої. І найменший показник з усіх за даним методом у компанії Coopers&Lybrand.

Таблиця 2.3

Визначення максимального значення за методом показника
«конкурентної сили» ПрАТ «КПМГ-Аудит»*

| | Ефективність діяльності | Фінансовий стан підприємства | Ефективність організації збуту й просування послуг | КСП послуг | Ефективність інноваційної діяльності |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------|--|--------------|--------------------------------------|
| Deloitte | 8 | 8.5 | 9.5 | 9 | 9 |
| KPMG | 8 | 8.5 | 9.5 | 9 | 9.5 |
| Baker Tilly | 8 | 8.5 | 9.5 | 9 | 9.5 |
| PwC | 8 | 8 | 9 | 9 | 9.5 |
| Ernst&Young | 8 | 8.5 | 9.5 | 9 | 9.5 |
| Coopers&Lybrand | 8 | 8.5 | 9.5 | 9 | 9.5 |
| W | 0.220 | 0.171 | 0.195 | 0.220 | 0.195 |

*створено автором на основі матеріалів про підприємство

Таблиця 2.3

Визначення КСП за методом показника «конкурентної сили» ПрАТ
«КПМГ-Аудит»*

| | Ефективність діяльності | Фінансовий стан підприємства | Ефективність організації збуту й просування послуг | КСП послуг | Ефективність інноваційної діяльності | КСП |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------|--|------------|--------------------------------------|--------|
| Deloitte | 0.000 | -0.085 | -0.098 | 0.000 | 0.098 | -0.085 |
| KPMG | -0.110 | -0.085 | -0.098 | 0.000 | -0.098 | -0.390 |
| Baker Tilly | -0.220 | -0.171 | -0.293 | -0.329 | -0.293 | -1.305 |
| PwC | 0.000 | 0.085 | 0.098 | -0.110 | -0.195 | -0.122 |
| Ernst&Young | -0.110 | -0.171 | -0.488 | -0.220 | -0.293 | -1.280 |
| Coopers&Lybrand | -0.220 | -0.341 | -0.390 | -0.329 | -0.390 | -1.671 |

*створено автором на основі матеріалів про підприємство

Отже, ми можемо зробити висновок, що результати за представленим методом в цілому більш-менш співвідносяться до позицій цих компаній на ринку. КПМГ займає третє місце, що зважаючи на жорстку конкуренцію між фірмами Великої четвірки є непоганим результатом.

Окрім того ми можемо побачити непогані показники з інноваційної ефективності, що свідчить про значний потенціал компанії у цій сфері. За усіма іншими показниками вона теж входить в трійку лідерів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «КПМГ АУДИТ»

3.1. Вдосконалення формування стратегії інноваційного розвитку ПраТ «КПМГ Аудит»

Для вдосконалення формування стратегії інноваційного розвитку ПраТ «КПМГ Аудит» ми пропонуємо здійснити багатоаспектний аналіз стратегічних зон господарювання компанії. Здійснювати її ми будемо за допомогою методики Ансоффа та комплексного аналізу інноваційного стану підприємства методами інноваційного менеджменту, а саме оцінювання стану інноваційного потенціалу підприємства, оцінювання інноваційного клімату підприємства та визначення показників інноваційної позиції, інноваційної активності та інноваційної сили ПраТ «КПМГ Аудит».

Почнемо із аналізу стратегічних зон господарювання (СЗГ). Для дослідження виділимо такі п'ять стратегічних зон:

- Assurance – процедура забезпечення (Audit)
- IFRS consulting – МСФЗ консалтинг (Audit)
- Forensic – розслідування, аналіз, рішення (Advisory)
- Transfer Pricing – трансфертне ціноутворення (Tax&Legal)
- PDC – product development center consulting (Advisory)

Виділення стратегічних зон господарювання ми здійснили за продуктовою ознакою (асортиментом послуг).

У табл. 3.1-3.4 наведені експертні оцінки (за 10-бальною шкалою) стратегічних зон господарювання у довгостроковому періоді за параметрами, що визначають привабливість СЗГ: перспектив зростання, рентабельності

СЗГ, сприятливих факторів (можливостей), несприятливих факторів і тенденцій (загроз).

Експертні оцінки в матриці рішень були виставленні шляхом порівняння оцінок рейтингових агенцій та обсягу реалізації компаній-конкурентів, а також експертами виступали керівник практики та менеджери компанії ПрАТ «КПМГ Аудит», яким було запропоновано скласти свій рейтинг.

Таблиця 3.1

Оцінювання перспектив зростання СЗГ ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| Фактори впливу | Вага | Оцінка за шкалою інтенсивності (від 0 до 10 балів) | | | | |
|--|------|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Динаміка географічного розширення ринку | 0.22 | 9 | 5 | 8 | 9 | 6 |
| 2. Рівень насичення попиту | 0.16 | 9 | 6 | 7 | 9 | 6 |
| 3. Ступінь оновлення методик | 0.2 | 10 | 8 | 8 | 7 | 8 |
| 4. Ступінь оновлення послуг | 0.15 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 |
| 5. Темпи росту сектора економіки | 0.27 | 9 | 7 | 8 | 8 | 7 |

*складено автором на основі матеріалів про підприємство та інформації від менеджерів компанії

Таблиця 3.2

Оцінювання перспектив рентабельності СЗГ ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| Фактори впливу | Вага | Оцінка за шкалою інтенсивності (від 0 до 10 балів) | | | | |
|--------------------------------------|------|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Коливання цін | 0.22 | 8 | 5 | 6 | 8 | 6 |
| 2. Циклічність попиту | 0.15 | 8 | 6 | 6 | 8 | 7 |
| 3. Тривалість розробки нової послуги | 0.22 | 7 | 7 | 8 | 5 | 6 |
| 4. Оновлення спектру послуг | 0.18 | 9 | 7 | 5 | 9 | 6 |
| 5. Витрати на ДіР | 0.23 | 10 | 8 | 9 | 6 | 7 |

*складено автором на основі матеріалів про підприємство та інформації від менеджерів компанії

Таблиця 3.3

Оцінювання сприятливих можливостей СЗГ ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| Фактори впливу | Вага | Оцінка за шкалою інтенсивності (від 0 до 10 балів) | | | | |
|---|------|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Здешевлення робочої праці | 0.21 | 7 | 5 | 6 | 7 | 5 |
| 2. Оновлення застарілих методик та технологій | 0.22 | 8 | 6 | 6 | 7 | 8 |
| 3. Зростання попиту на послуги | 0.19 | 8 | 6 | 6 | 7 | 5 |
| 4. Покращення інвестиційного клімату | 0.15 | 8 | 6 | 7 | 6 | 6 |
| 5. Представлення на міжнародних ринках | 0.23 | 9 | 7 | 6 | 8 | 6 |

*складено автором на основі матеріалів про підприємство та інформації від менеджерів компанії

Таблиця 3.4

Оцінювання загроз СЗГ ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| Фактори впливу | Вага | Оцінка за шкалою інтенсивності (від 0 до 10 балів) | | | | |
|--|------|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Збільшення цін на робочу силу | 0.23 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 |
| 2. Посилення кризових явищ в економіці | 0.16 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 |
| 3. Загострення конкурентної боротьби | 0.22 | 5 | 5 | 4 | 7 | 6 |
| 4. Погіршення інвестиційного клімату | 0.15 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5. Надання преференцій іноземним конкурентам | 0.24 | 5 | 5 | 5 | 7 | 6 |

*складено автором на основі матеріалів про підприємство та інформації від менеджерів компанії

Методом адитивного зважування спочатку визначимо для кожної СЗГ підприємства інтегральні значення перспектив зростання, перспектив рентабельності, сприятливих можливостей, несприятливих загроз (табл. 3.5), а потім використовуючи нижчезазначену формулу – їх привабливість в довгостроковій перспективі (табл. 3.6).

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha \cdot G + \beta \cdot R + \gamma \cdot O - \delta \cdot T \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5

Оцінювання параметрів привабливості СЗГ компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| Фактори впливу | Вага | Оцінка за шкалою інтенсивності (від 0 до 10 балів) | | | | |
|--------------------------------|------|--|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Перспективи зростання (G) | 0,33 | 9.05 | 6.45 | 7.69 | 8.18 | 6.82 |
| Перспективи рентабельності (R) | 0,22 | 8.42 | 6.64 | 6.95 | 7.06 | 6.38 |
| Сприятливі можливості (O) | 0,21 | 8.02 | 6.02 | 6.15 | 7.08 | 6.04 |
| Загрози (T) | 0,24 | 5.01 | 5.08 | 5.18 | 5.69 | 5.46 |

*складено автором на основі матеріалів про підприємство та інформації від менеджерів компанії

Таблиця 3.6

Оцінювання рівня привабливості СЗГ компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| Привабливість СЗГ | Оцінка за шкалою інтенсивності (від 0 до 10 балів) | | | | |
|-------------------|--|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5.58 | 3.87 | 4.34 | 4.61 | 3.84 |

*складено автором на основі матеріалів про підприємство та інформації від менеджерів компанії

Провівши даний аналіз у довгостроковій перспективі, ми маємо змогу обґрунтувати стратегічні рішення та зробити висновки щодо привабливості кожної з СЗГ.

Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок, що найбільш привабливою стратегічною зоною господарювання компанії є СЗГ1 – процедури забезпечення у відділі аудиту (явний лідер за результатами). Дещо менш привабливими є СЗГ 3 – форензик та СЗГ 4 – трансфертне ціноутворення (приблизно на одному рівні за результатами з невеличкою перевагою СЗГ4). Найменш привабливими є СЗГ 2 – МСФЗ консультування та та СЗГ 5 – PDC (мають найменші результати, при цьому знаходяться майже на одному рівні з невеличкою перевагою СЗГ2).

Таким чином, відповідно до результатів аналізу можемо зробити висновок, що управлінська стратегія щодо розвитку даних напрямів у компанії потребує перегляду та вдосконалення. Ми вважаємо, що необхідно здійснити

перерозподіл ресурсів відповідно до результатів нашого аналізу та перенаправити кошти на розвиток потенційно важливих напрямів, водночас стимулюючи альтернативні шляхи розвитку напрямів, що відстають.

Наприклад, згідно з нашими даними підрозділ PDC, що посів останнє місце, можна розвивати шляхом залучення інвесторів та пошуку інвестиційних коштів за допомогою реалізації особливих проектів у сфері інформаційних технологій. Зокрема сюди також входить пошук цільових проектів та пропонування послуг відділу PDC постійним клієнтам.

Загалом низьке місце даного напрямку можна пояснити недостатньою кількістю контрактів, що давали б змогу щорічному зростанню прибутковості підрозділу. Це у свою чергу може бути спричинено тим, що діяльність даного напрямку не є основною для компанії, а тому безпосередньо ІТ компанії, які спеціалізуються на вирішенні проблем у даній сфері є більш привабливими для потенційних клієнтів, натомість у КПМГ вони надають перевагу фінансовим послугам, де компанія себе вже зарекомендувала та має позитивну репутацію одного із лідерів у галузі.

Зменшений попит на МСФЗ консультування порівняно з іншими напрямами також можна пояснити специфікою даного напрямку. По-перше, в Україні перехід на міжнародну практику звітування розпочався не так давно, а тому не встиг охопити усі галузі та набрати масштабних обертів. По-друге, українські компанії, особливо невеликі підприємства, не поспішають здійснювати перехід на міжнародні стандарти, залишаючись консервативними у своєму виборі, що притаманно підприємствам країн пострадянського простору. Незважаючи на це, для підприємств, які відповідно до Закону про бухоблік та постанови КМУ від 11.07.2018 р. № 547 з 1 січня 2018 року зобов'язані готувати фінансову звітність за МСФЗ, КПМГ успішно проводить даний вид консультування та забезпечує високоякісний супровід для усіх своїх клієнтів.

Таким чином, для впровадження пропонованих рекомендацій у стратегії компанії необхідна подальша розробка концепції за допомогою системи забезпечення реалізації вдосконаленої стратегії щодо визначених напрямів бізнесу, яка б давала можливість оцінити стратегію з точки зору фінансової, організаційної, інформаційної доцільності, а головне з точки зору можливостей інноваційної діяльності в цих напрямках.

Тепер дослідимо організацію за допомогою інструментів інноваційного менеджменту, зокрема оцінимо стан інноваційного потенціалу та клімату підприємства, а також розрахуємо показники інноваційної позиції, інноваційної активності та інноваційної сили ПрАТ «КПМГ Аудит». Варто зауважити, що показників та індексів для оцінювання інноваційної діяльності є безліч, ми зібрали велику сукупність у Додаток Ж та Додаток З. У роботі ми використали також загальновідомі методики оцінювання, перше завдання полягає в аналізі інноваційного потенціалу, для цього ми охарактеризували компонентні блоки фірми.

Із попередніх дій ми отримали наступну матрицю (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінювання стану інноваційного потенціалу ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| № | КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ | Рівень стану | | | | |
|------------------------------------|--|--------------------------|--|-----|-----|----------------|
| | | Слабкі сторони | | | | Сильні сторони |
| 1. ПРОДУКТОВИЙ БЛОК (ПБ) | | | | | | |
| 1.1 | Стан продуктового проекту № 1 (advisory) | | | | 4,5 | |
| 1.2 | Стан продуктового проекту № 2 (audit) | | | | | 4,7 |
| 1.3 | Стан продуктового проекту № 3 (tax&legal) | | | | 4,5 | |
| Підсумкова оцінка стану ПБ | | $(4,5+4,7+4,5)/3=4,57$ | | | | |
| 2. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК (ФБ) | | | | | | |
| (стадії життєвого циклу виробів) | | | | | | |
| 2.1 | ДіР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи | | | 3,5 | | |
| 2.2 | Виробництво: основне і допоміжне | | | | 4,5 | |
| 2.3 | Маркетинг і збут (продажі) | | | | 4,3 | |
| 2.4 | Сервісні роботи для споживачів | | | | | 5 |
| Підсумкова оцінка стану ФБ | | $(3,5+4,5+4,3+5)/4=4,33$ | | | | |

Продовження таблиці 3.7

| 3. РЕСУРСНИЙ БЛОК (РБ) | | | | | | |
|---|---|---------------------------------|--|-----|-----|------|
| 3.1 | МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ (МТР) | | | | | |
| 1) | Сировина, матеріали, паливо та енергія, комплектуючі | | | | 4 | |
| 2) | Площі і робочі місця, зв'язок і транспорт | | | | | 4,7 |
| 3) | Обладнання та інструменти | | | | | 5 |
| Підсумкова оцінка стану МТР | | $(4+4,7+5)/3=4,57$ | | | | |
| 3.2 | ТРУДОВІ РЕСУРСИ (ТР) | | | | | |
| 1) | Склад і компетентність керівників | | | | | 5 |
| 2) | Склад і кваліфікація спеціалістів | | | | 4,5 | |
| 3) | Склад і кваліфікація робітників | | | | 4 | |
| Підсумкова оцінка стану ТР | | $(5+4+3,5)/3=4,5$ | | | | |
| 3.3 | ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ (ІР) | | | | | |
| 1) | Науково-технічні здобутки, патенти і ноу-хау, науково-технічна інформація | | | 3,5 | | |
| 2) | Економічна інформація | | | | 4,5 | |
| 3) | Комерційна інформація | | | | 4,5 | |
| Підсумкова оцінка стану ІР | | $(3,5+4,5+4,5)/3 = 4,17$ | | | | |
| 3.4 | ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ (ФР) | | | | | |
| 1) | Можливості фінансування з власних коштів | | | | 4,5 | |
| 2) | Забезпеченість обіговими коштами | | | | | 4,7 |
| 3) | Забезпеченість коштами на зарплату | | | | | 4,7 |
| Підсумкова оцінка стану ФР | | $(5+5+3,5)/3 = 4,63$ | | | | |
| ПІДСУМОК ЗА ВИДАМИ РЕСУРСІВ | | | | | | |
| 3.1 | Стан матеріально-технічних ресурсів | | | | | 4,57 |
| 3.2 | Стан трудових ресурсів | | | | | 4,5 |
| 3.3 | Стан інформаційних ресурсів | | | | | 4,17 |
| 3.4 | Стан фінансових ресурсів | | | | | 4,63 |
| Підсумкова оцінка стану РБ | | $(4,57+4,5+4,17+4,63)/4 = 4,47$ | | | | |
| 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ОБ) | | | | | | |
| 4.1 | ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (ОС) | | | | | |
| 1) | Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління | | | | | 4,7 |
| 2) | Функції: склад та якість поділу праці | | | | | 4 |
| 3) | Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків | | | | | 4,2 |
| 4) | Відносини: поділ прав і відповідальності за ланками | | | | | 4,5 |
| Підсумкова оцінка стану ОС | | $(5+5+3,5+4,5)/4 = 4,35$ | | | | |
| 4.2 | ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ ЗА ВСІМА ФУНКЦІЯМИ І ПРОЕКТАМИ | | | | | |
| 1) | Прогресивність технологій і методів, що використовуються | | | | | 4,5 |
| 2) | Рівень автоматизації | | | | | 4,8 |
| Підсумкова оцінка стану технології | | $(4,5+4,8)/2 = 4,65$ | | | | |

Продовження таблиці 3.7

| | | | | |
|---|--|---|-----|------|
| 4.3 | ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА (ОК) | | | |
| 1) | Комунікаційна система і мова спілкування | | | 4,5 |
| 2) | Традиції, досвід і віра у можливості організації | | | 4,7 |
| 3) | Трудова етика і мотивація | | 3,8 | |
| Підсумкова оцінка стану ОК | | $(4,5+4,7+3,8)/3 = 4,33$ | | |
| ПІДСУМОК ЗА КОМПОНЕНТАМИ ОБ | | | | |
| 4.1 | Організаційна структура | | | 4,35 |
| 4.2 | Технологія процесів | | | 4,65 |
| 4.3 | Організаційна культура | | | 4,33 |
| Підсумкова оцінка стану ОБ | | $(4,35+4,65+4,33) / 3 = 4,44$ | | |
| 5. УПРАВЛІНСЬКИЙ БЛОК (УБ) | | | | |
| 5.1 | Загальне, функціональне і проектне керівництво | | | 4,7 |
| 5.2 | Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання, координація | | | 4,5 |
| 5.3 | Стиль управління (поєднання автономності й централізації) | | | 4,5 |
| Підсумкова оцінка стану УБ | | $(5+4,5+4,5) / = 4,57$ | | |
| ПІДСУМКИ ЗА БЛОКАМИ | | | | |
| 1 | Стан продуктового блоку | | | 4,57 |
| 2 | Стан функціонального блоку | | | 4,33 |
| 3 | Стан ресурсного блоку | | | 4,47 |
| 4 | Стан організаційного блоку | | | 4,44 |
| 5 | Стан управлінського блоку | | | 4,57 |
| Підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу | | $(4,57+4,33+4,47+4,44+4,57) / 5 = 4,48$ | | |

Отже, підсумкова оцінка стану інноваційного потенціалу КППМГ в Україні становить 4,48 бали, що є доволі високим показником. Потрібно звернути уваги на показники, що вийшли менше чотирьох балів, зокрема розвиток інноваційної діяльності сюди входить.

Наступне завдання полягає в оцінці інноваційного клімату, характеризуючи макро- і мікроклімат компанії (табл. 3.8).

Отже, підсумкова оцінка стану інноваційного клімату КППМГ становить 4,15 бали, що характеризує досить високий рівень та створює непогані можливості для використання інноваційного потенціалу. Проте зовнішні умови, що з кожним роком загострюються в Україні (COVID-19, війна з

Росією) накладають все нові труднощі на функціонування економіки в цілому, та консалтингового ринку зокрема.

Таблиця 3.8

Оцінювання інноваційного клімату ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| № | КОМПОНЕНТИ, ЩО ОЦІНЮЮТЬСЯ | Рівень стану | | |
|--|---|------------------------------------|---|------------|
| | | Загрози | | Можливості |
| 1. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МАКРОКЛІМАТУ (СТЕП-аналіз стратегічних сфер) | | | | |
| 1.1 | Соціальна, природно-географічна і комунікаційна сфери (соціальна напруга, транспорт, зв'язок) | | | 4 |
| 1.2 | Технологічна і науково-технічна сфери (ринок технологій і науково-технічної інформації) | | | 4 |
| 1.3 | Економічна і фінансова сфери (податки, пільги, інвестиційний клімат) | | | 4 |
| 1.4 | Політична і правова сфери (національні і регіональні плани і програми, законодавча база) | | 3 | |
| Підсумкова оцінка стану інноваційного макроклімату | | $(4+4+4+3) / 4 = 3,75$ | | |
| 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО МІКРОКЛІМАТУ (аналіз стратегічних зон господарювання) | | | | |
| 2.1 | Зона господарювання, сегмент ринку: рівень конкуренції, відносини зі споживачами і партнерами | | | 4,3 |
| 2.2 | Зона капіталовкладень – інвестицій | | | 4,5 |
| 2.3 | Зона нових технологій і науково-технічних інформаційних ресурсів | | | 4 |
| 2.4 | Зона сировинних, паливних, енергетичних і матеріально-технічних ресурсів | | | 4,3 |
| 2.5 | Зона трудових ресурсів - ринок праці спеціалістів, менеджерів, робітників | | | 4,7 |
| 2.6 | Групи стратегічного впливу (на рівні галузі, регіону, міста, району) | | | 4,5 |
| Підсумкова оцінка стану інноваційного мікроклімату | | $(4,3+4,5+4+4,3+4,7+4,5)/6 = 4,55$ | | |

Продовження таблиці 3.8

| ПІДСУМКИ ПО ІННОВАЦІЙНОМУ КЛІМАТУ | | | |
|---|---------------------|----------------------------|------|
| 1 | Оцінка макроклімату | | 3,75 |
| 2 | Оцінка мікроклімату | | 4,55 |
| Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату | | $(3,75 + 4,55) / 2 = 4,15$ | |

Результати аналізу інноваційного потенціалу та інноваційного клімату підприємства створюють можливості для визначення його інноваційної позиції, оцінювання якої відбувається за допомогою різних показників.

Кількісне значення інноваційної позиції підприємства можна отримати за допомогою наступних дій:

$$\text{Поз} = 0,5(\text{Пот} + \text{Кл}) = 0,5 (4,48 + 4,15) = 4,315, \text{ де} \quad (3.2)$$

Поз – інноваційна позиція;

Пот - інноваційний потенціал;

Кл – інноваційний клімат.

Важливою характеристикою діяльності підприємства є його інноваційна активність, для визначення якої використовують добуток значень інноваційної позиції та інноваційної активності:

$$\text{Сін} = \text{Поз} (\text{Кіа}) = 4,315 * 4,43 = 19,115, \text{ де} \quad (3.3)$$

Сін – інноваційна сила;

Поз – інноваційна позиція;

Кіа – коефіцієнт інноваційної активності, який визначається таким чином:

$$K_{in} = 1/7 \sum A_i, \quad i = 1, 2, \dots, 7, \text{ де} \quad (3.4)$$

A_1 – якість інноваційної стратегії та інноваційної цілі, оцінена в 4,5 балів, тому що це те, що визначено як один з важливих елементів розвитку та процвітання компанії на довгострокову перспективу та визначено як основна можливість досягнення стратегічних цілей;

A_2 – рівень мобілізації інноваційного потенціалу має оцінку 4 бали, оскільки компанія за період свого існування почала накопичувати сили для більш потужних інноваційних проектів, хоч ще не перебуває на відомому рівні саме

серед організацій, що надають, наприклад, ІТ послуги, тим не менш, вона співпрацює з іноземними партнерами та багатьма інноваційними компаніями;

A₃ – рівень залучення інвестицій достатній, компанія співпрацює з великою кількістю стейкхолдерів – 4,5 бали;

A₄ – методи, культура, орієнтири, що використовуються при здійсненні змін отримують 4,5 бали, результат співвідноситься із блоком організаційної культури в даному питанні;

A₅ – відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації є високою та характеризується попереднім дослідженням ринку, тому оцінка 4,7 балів;

A₆ – швидкість здійснення стратегічних інноваційних змін є достатньою, компанія швидко адаптується до змін в інноваційній діяльності на ринку та регулярно запроваджує нововведення в компанії, тому оцінка 4,3 балів;

A₇ – обґрунтованість рівня інноваційної активності, що реалізується оцінена в 4,5 балів. Послуги, що пропонуються, періодично оновлюються у всіх сферах діяльності компанія (audit, advisory, tax&legal) застосовуються нові досягнення технологічного прогресу, що носять інноваційний характер.

Кожен параметр інноваційної активності було визначено експертним шляхом за 5-бальною шкалою (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінювання інноваційної активності ПрАТ «КПМГ Аудит»*

| № | ПАРАМЕТРИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ | Рівень стану параметрів | | |
|----------------|--|-------------------------|--|-----|
| A ₁ | Якість інноваційної стратегії та інноваційної мети | | | 4,5 |
| A ₂ | Рівень мобілізації інноваційного потенціалу | | | 4 |
| A ₃ | Рівень інвестицій | | | 4,5 |
| A ₄ | Методи, культура, орієнтири, що зазвичай використовуються при здійсненні інноваційних змін | | | 4,5 |
| A ₅ | Відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації | | | 4,7 |

Продовження таблиці 3.9

| | | | | |
|--|--|--|--|-----|
| A6 | Швидкість здійснення стратегічних інноваційних змін | | | 4,3 |
| A7 | Обґрунтованість рівня інноваційної активності, що реалізується | | | 4,5 |
| Підсумкова оцінка стану інноваційної активності | | $(4,5+4+4,5+4,5+4,7+4,3+4,5) / 7 = 4,43$ | | |

Отже, інноваційна позиція підприємства оцінена в 4,315 бали, що є досить хорошим показником. Коефіцієнт інноваційної активності становить 4,43 з 5 можливих. Інтегральний показник інноваційної сили становить приблизно 19,1 балів з 25 можливих, тому компанію можна назвати такою, що використовує свій інноваційний потенціал досить ефективно (на 76,46%); проте решта 23,54% – це зона покращення, інноваційних змін та нових можливостей для компанії.

3.2. Забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку консалтингової компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»

Для реалізації вдосконаленої стратегії управління розвитком ПрАТ «КПМГ Аудит» необхідно звернути увагу на можливість її усестороннього забезпечення. Зважаючи на результати вищезазначеного стратегічного аналізу компанії та розраховані вище дані за допомогою інструментарію стратегічного управління та інноваційного менеджменту, можемо запропонувати наступну бізнес-стратегію інноваційного розвитку.

По-перше, необхідно здійснити вибір стратегії та поведінки на ринку як новатора на основі показників розрахованих раніше та в цілому на основі різних показників інноваційної діяльності, які можна розрахувати додатково для абсолютного комплексного аналізу (Додаток Ж, З).

| | | |
|--|--|---|
| <p>Активна стратегія генератора</p> $I_{PII} \rightarrow \max \max$ $I_{PSI} \rightarrow \max \max$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow \max \max$ $I_{IP} \rightarrow \max \max$ | <p>Активна стратегія інноватора</p> $I_{PII} \rightarrow \max$ $I_{PSI} \rightarrow \max$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow \max$ $I_{IP} \rightarrow \max$ | <p>Активно-пасивна стратегія інноватора</p> $I_{PII} \rightarrow \min \max$ $I_{PSI} \rightarrow \max$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow \max$ $I_{IP} \rightarrow \max$ |
| <p>Активна стратегія імітатора</p> $I_{PII} \rightarrow \min \max$ $I_{PSI} \rightarrow \max$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow \max \min$ $I_{IP} \rightarrow \min \max$ | <p>Активно-пасивна стратегія імітатора</p> $I_{PII} \rightarrow \max \min$ $I_{PSI} \rightarrow \min$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow \min$ $I_{IP} \rightarrow \min$ | <p>Пасивна стратегія імітатора</p> $I_{PII} \rightarrow \min$ $I_{PSI} \rightarrow \min$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow \min \min$ $I_{IP} \rightarrow 0$ |
| <p>Активна стратегія консерватора</p> $I_{PII} \rightarrow 0$ $I_{PSI} \rightarrow 0$ $\frac{Ha}{TK} \rightarrow 0$ $I_{IP} \rightarrow 0$ | <p>Активно-пасивна стратегія консерватора</p> $I_{PII} \rightarrow 0$ $I_{PSI} \rightarrow 0$ $\frac{Ha}{TK} = 0$ $I_{IP} = 0$ | <p>Пасивна стратегія консерватора</p> $I_{PII} = 0$ $I_{PSI} = 0$ $\frac{Ha}{TK} = 0$ $I_{IP} = 0$ |

Рис. 3.1. Індикатори та шкала вибору інноваційної стратегії
*зібрано автором на основі [62]

Визначивши ключові моменти формування загальної стратегії управління інноваційним розвитком, ми можемо поглиблювати перш за все вплив інноваційного фактору на усі системи організації. Тому що стосується інших функціональних сфер забезпечення реалізації стратегії управління розвитком ми пропонуємо здійснювати реалізацію стратегії за допомогою наступної бізнес-моделі (рис. 3.2):

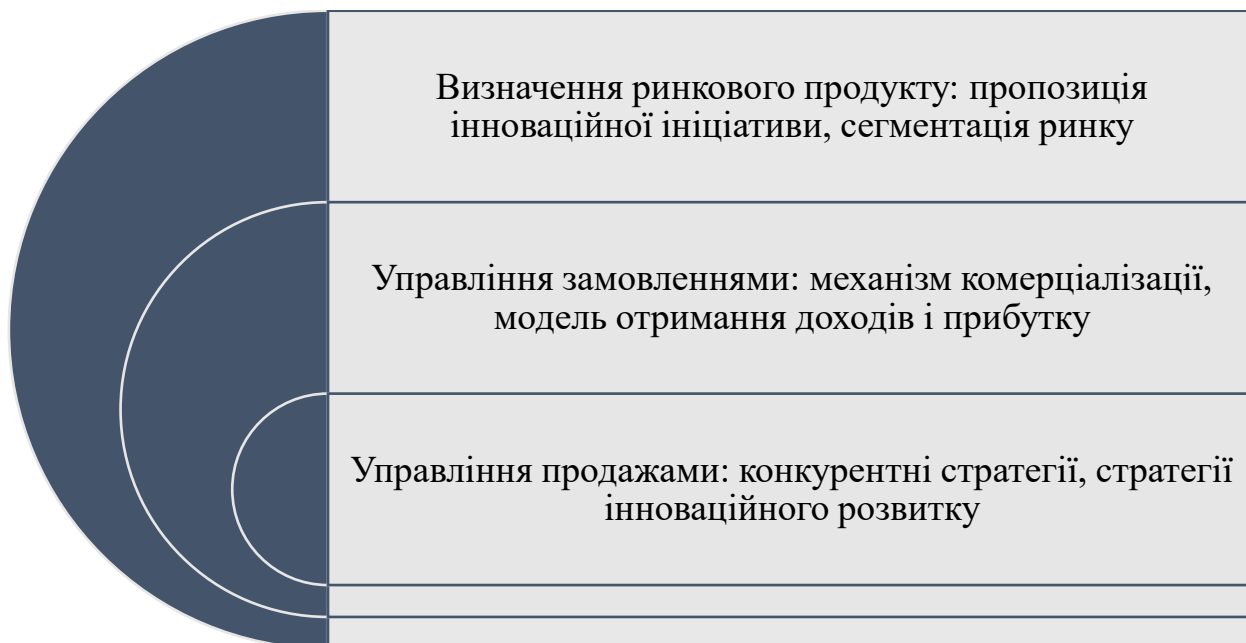


Рис. 3.2. Бізнес-модель з фактором інновацій
*розроблено автором на основі [25]

Дана модель повинна бути інтегрована у стратегічну бізнес-модель компанії таким чином, щоб на кожному етапі чи то розробки послуги, чи її пропозиції і розповсюдження, був присутній фактор інновацій. При цьому тут варто збільшити витрати на ДіР та займатися ґрунтовними маркетинговими дослідженнями для вибору правильної інноваційної ініціативи.

Після імплементації бізнес-моделі потрібно зайнятися втіленням інновацій у бізнес-процеси, технологічні ланцюги фірми. Для цього ми пропонуємо використовувати поліпшуючі інновації, оскільки загальні витрати на їх введення є дещо нижчими, ніж на інші види інновацій, в той же час економічний ефект від отриманих вигод є вищим.

Наступним пунктом змін в стратегії інноваційного розвитку є удосконалення організаційної структури. Як раніше зазначалося, фірма не має окремого підрозділу, який займається інноваційними дослідженнями та розробками. Відділ PDC є центром цифрового розвитку компанії, проте він є лише підрозділом у відділі Advisory. Ми пропонуємо створення на підґрунті компанії інноваційних високотехнологічних стартапів, які б займалися інноваційно-інтелектуальною діяльністю. Ефективність таких стартапів визначається через кількість впроваджених технологій, їх користь та прибуток, що було принесено завдяки таким інноваціям. Такі стартапи можна формувати у вигляді клубів, інноваційних хабів або створювати чи інвестувати у окремі підструктури по типу інноваційних інкубаторів, що займатимуться інноваційними дослідженнями, розробкою та імплементацією цих ідей в різноманітні процеси організації.

Окрім вищесказаного, як зазначалося впродовж усієї роботи, людський капітал є головним ресурсом і джерелом інноваційних ідей, тому наступним елементом нашої інноваційної стратегії є заохочення інноваційного потенціалу працівників. Реалізацію даного пункту можна здійснювати через такі основні заходи:

- Впровадження тренінгів на тематику інновацій, інвестицій в інноваційні напрями, загальної діяльності інноваційної сфери, читання законодавчих норм при здійсненні інноваційної діяльності, розгляд кейсів впровадження інновацій у бізнес з ґрунтовним аналізом їх успішності.
- Розгляд інструментів інноваційного менеджменту, методи самоаналізу інноваційного стану за допомогою цих інструментів, практичні рекомендації до застосування цих методів у діяльності працівника.
- Стимулювання колективного та індивідуального мислення за допомогою методів творчого пошуку, використовувати їх як в малих командах, що працюють над проектом, так і на масштабних зібраннях, так і в індивідуальному порядку при вирішенні окремих задач.

Останнім та не менш важливим елементом нашої інноваційної стратегічної системи є збільшення ефективності управлінської діяльності та відповідні показники контролю за втіленням усіх нововведень. Ця частина передбачає формування системи управління інноваційною діяльністю на базі обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку організації, для цього ми проводили відповідний аналіз стратегічних зон господарювання. Орієнтація на ці напрями забезпечуватиме фірму ресурсами, достатніми для розроблення і реалізації проектів. Оскільки усі перелічені елементи та й взагалі будь-яка інноваційна діяльність вимагає багато фінансових ресурсів для впровадження, потрібно відразу планувати збільшення ефективності у стратегічних напрямках діяльності компанії.

Таким чином, для реалізації стратегії управління інноваційним розвитком необхідним є активізація усіх структурних елементів компанії, що є важливим компонентом у ланцюгу створення цінностей. У таких умовах оцінка стратегічного потенціалу компанії допомагає керівництву спочатку визначити основні цілі, а потім відокремити пріоритетні цілі за структурою напрямів у межах його складових.

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що реалізація стратегії управління інноваційним розвитком – це складний процес, який потребує комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та передбачає не лише, розробку самої стратегії, а й пошук можливих шляхів та методів її реалізації з урахуванням фінансово-економічних, організаційних, інформаційно-технологічних та інших факторів, що впливають на будь-яке управлінське рішення.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі існування стрімкі темпи розвитку світу характеризуються підвищеною активністю у будь-якій галузі людської життєдіяльності. Це стосується і ринку консалтингових послуг, який активно розвивається, проте зважаючи на мінливі умови зовнішнього середовища компанії повинні швидко реагувати на зміни та пристосовуватися до нових викликів сучасних обставин. Тому забезпечення ефективної системи стратегічного управління інноваційним розвитком компанії є завданням кожного свідомого керівництва, який планує зростати та підвищувати конкурентоспроможність своєї організації.

У першому розділі нашої дослідницької роботи ми дали уявлення про сутність консалтингу, визначили його види, типи, особливості та специфіку здійснення в умовах переходу до цифрової ери, що зумовлена стрімким інноваційним зростом. Проаналізувавши зміст консалтингу в працях різних авторів, ми дійшли висновку, що даний вид послуг є професійною діяльністю та надається висококваліфікованими спеціалістами, так званими консультантами з широкого кола питань щодо забезпечення організації і стабільного розвитку організацій-клієнтів, спрямованих на вирішення проблем та допомоги у різних аспектах бізнесу на довгострокову перспективу.

Також ми визначили різноманітні види та типи консалтингових послуг, які класифікуються за різноманітними ознаками та стосуються чи не кожної сфери бізнесу. Повний спектр консалтингових послуг ми виклали в Додатках А та Б. Також ми виявили специфічні властивості консалтингового продукту, зокрема, клієнтоорієнтованість, унікальність послуг, невідчутність у часі, складність оцінювання послуги у момент отримання тощо.

Окрім вищезазначеного, ми розглянули й другий аспект нашого дослідження, а саме стратегічне управління інноваційним розвитком. Ми проаналізували еволюцію поглядів різних вчених, праць стратегічного

менеджменту, на дане поняття та узагальнили їх ідеї у загальній таблиці, де визначили притаманні особливості стратегічного управління порівняно з оперативним управлінням. Далі ми поєднали обидва аспекти нашого дослідження та описали процес формування та реалізації стратегії консалтингової фірми саме у контексті інноваційної діяльності. Даний процес є комплексним механізмом та передбачає аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів компанії, аналіз структурних одиниць, аналіз діяльності окремих відділів, фінансових показників тощо. Усе це є важливим для формування правильної стратегії управління інноваційним розвитком організації, яка б узгоджувалася з цілями та довгостроковими завданнями і планами компанії.

Таким чином, у першому розділі ми узагальнили теоретичні засади формування та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком у консалтингової організації та виконали ряд завдань цієї роботи. Розглянуті нами поняття становлять базу дослідження стратегії консалтингової фірми для подальшого їх вивчення з метою формування ефективної стратегії управління інноваційним розвитком організації.

У другому розділі ми дослідили систему стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит» та здійснили комплексний аналіз стратегічних факторів компанії. Для цього ми надали невелику характеристику компанії, з'ясували, хто здійснює стратегічне управління в компанії, описали функції керівництва у даному процесі, надали характеристику певних стратегічних інструментів контролю за діяльністю працівників та якістю виконання роботи. Було визначено, що керівництво компанії ретельно слідкує за досягненням цілей фірми, комплексно підходить до стратегічного управління та розробки технологій для розвитку компанії з урахуванням ризиків та їх мінімізації, про що свідчить використання на підприємстві різноманітних методів та програм забезпечення стратегічного захисту та контролю, наприклад, такі як Sentinel.

Далі ми здійснили стратегічний аналіз за допомогою інструментів стратегічного управління та інноваційного менеджменту. Було проаналізовано ситуацію на українському ринку консалтингових послуг та визначено місце ПрАТ «КПМГ Аудит» на ньому. Ми виявили, що як частина провідної міжнародної групи, компанія, звісно, займає позицію у групі лідерів та пропонує якісні послуги, залучаючи до своєї клієнтської бази українські представництва міжнародних організацій, а також великі промислові та торгові підприємства України.

Другим елементом дослідження була збалансована система показників BSC, за допомогою якої ми одночасно проаналізували внутрішні та зовнішні фактори розвитку компанії, виявили можливості формування стратегій відповідно до напрямів діяльності компанії, виокремили конкретні показники, за якими можна оцінювати досягнення стратегічних цілей, всі ці взаємозв'язки ми зобразили на стратегічній карті у Додатку Є.

Також у цьому розділі ми провели аналіз конкурентоспроможності за методом показника «конкурентної сили». Даний аналіз дав змогу оцінити фактори інноваційного та загального розвитку компанії серед її конкурентів. Було виявлено, що компанія залишається у трійці лідерів за всіма критеріями, проте що стосується інноваційного розвитку, вона не достатньо інвестує кошти у ДіР, тому однією з пропозицій стало стимулювання досліджень у інноваційні проекти та нові технології ведення бізнесу. Окрім цього, варто продовжувати активні маркетингові заходи та поширювати свою присутність на ринку, для приваблення як клієнтів, так і талановитих кадрів.

Загалом проаналізувавши зазначені аспекти, ми зробили висновок, що сукупна стратегія інноваційного розвитку компанії вище середнього рівня, але існують певні виклики та ризики при виникненні непередбачуваних ситуацій, на які варто звернути увагу. Наприклад, у світлі подій сьогоднішнього дня, компанія може стикнутися з проблемою втрати персоналу через зміну політик в

управлінні людськими ресурсами. На сучасному ринку праці потрібно обережно підходити до будь-якого стратегічного рішення.

Таким чином, в даному розділі ми проаналізували практичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком компанії ПрАТ «КПМГ Аудит». Ми дослідили систему стратегічного управління в компанії, проаналізували зовнішнє та внутрішнє середовище та надали певні рекомендації відповідно до даних аналізу. Отримані у другому розділі результати стали основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства у наступному розділі. Загалом ми визначили, що при розробці ціннісної пропозиції щодо стратегії управління на підприємстві ПрАТ «КПМГ Аудит» необхідно приділити увагу нівелюванню зовнішніх загроз та уникненню різких рішень у політиці трудових ресурсів.

У третьому розділі дипломної роботи ми розглянули аспекти вдосконалення стратегії управління розвитком компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» та забезпечення її реалізації.

За допомогою методики Ансоффа ми проаналізували стратегічні зони господарювання компанії за параметром асортименту послуг. Було виділено декілька напрямів із основних відділів компанії та оцінено їх перспективи зростання, рентабельності, сприятливих можливостей та загроз. У результаті дослідження ми отримали рейтинг даних напрямів діяльності та виокремили шляхи вдосконалення стратегії управління фірмою з огляду на пріоритетність в інноваційному аспекті. Зокрема, особливу увагу наша вдосконала стратегія приділяє напрямам МСФЗ консультування та PDC (product development center).

Проаналізувавши ефективність діяльності кількох напрямів діяльності у різних відділах компанії, ми визначили, що більшість напрямів мають досить високу оцінку, що свідчить про високу конкурентну позицію, але два напрями мають недостатню оцінку, що не сприяє залученню нового робочого капіталу

та формуванню ефективної системи управління персоналом в цілому. Проте ми зазначили, що нижча оцінка за даними напрямками діяльності зумовлена їх специфікою та зовнішніми факторами.

Також ми запропонували ряд рекомендацій щодо оптимізації інноваційної діяльності компанії згідно з аналізом інноваційного потенціалу та клімату організації, а також показників інноваційної позиції, інноваційної активності та інноваційної сили.

Далі ми надали пропозиції щодо забезпечення реалізації цієї стратегії за допомогою імплементації бізнес-моделі з фактором інновацій. У цілому можемо узагальнити наші пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління інноваційним розвитком ПрАТ «КПМГ Аудит» наступним чином:

- Вибір інноваційної стратегії відповідно до показників.
- Імплементація бізнес-моделі, орієнтованої на інновації.
- Втілення інновацій у бізнес-процеси, технологічні ланцюжки фірми.
- Удосконалення організаційної структури.
- Підвищена увага до управління людським капіталом як основного ресурсу та інноваційного потенціалу компанії.
- Збільшення ефективності управлінської діяльності тощо.

Розроблені нами рекомендації можуть застосовуватися керівництвом компанії, а також керівниками інших консалтингових підприємств для формування та вдосконалення наявних систем стратегічного управління інноваційним розвитком в організації з метою вдосконалення своєї стратегії управління та діяльності компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII зі змінами та доповненнями // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV зі змінами та доповненнями // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Міжнародні стандарти аудиту. International Standards on Auditing (ISA). URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — Пер. с англ. под ред. В. И. Данилова-Данильяна. — М., 1985. — 382 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - М. : [б.и.], 1999. — 612 с.
6. Балан В. Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень. навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». — К.: Нічлава. — 2011. — 100 с.
7. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. — К.: Нічлава, 2008. — 465 с.
8. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Наукова столиця, 2018. — 524 с.
9. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 1999. - 345 с.
10. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2006. — 272 с.

11. Білорус Т.В., Горбась І.М. Менеджмент: практикум / Т.В. Білорус, І.М. Горбась. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – 2014. – 471 с.
12. Бондаренко И. Что делают в Украине консалтинговые фирмы? // Рынок капитала, 1999. – № 6. – С. 9.
13. Васильев Г.А. Управленческое консультирование – 2004 г., с. 5-6.
14. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності – КНЕУ, 2009, 299 с.
15. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія/ В.А. Верба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. □ К.: КНЕУ. 2011. – 327 с.
16. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – М. : [б.и.], 1999. – 450 с.
17. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. - М. : ЮНИТИ, 1995. – 540 с.
18. Гудзь О. І. Формування фінансової стратегії підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету / – 2016. – № 2. – С. 107–110
19. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. - СПб. : Питер, 1999. - 455 с.
20. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. - М. : Просвещение, 2000. – 711 с.
21. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах/ В. С. Ефремов. - М. : Финпресс, 2001. – 250 с.
22. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. – 2020. – Випуск 13. С.33-39.

23. Кальна-Дубінюк Т. П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. -2011. -№ 1.-С. 72-80.
24. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. - СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2000. -160с.
25. Кленін О. В. Формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – Випуск 14. С.11-20.
26. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. - М. : Норма-ИНФРА, 1999. – 235 с.
27. К. В. Ковальська. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Ефективна економіка № 6, 2014
28. Коростельов, В.А. Управлінське консультування / В. А. Коростельов. – К., 2003. – 104 с.
29. Корпан О.С. Фінансова стратегія підприємств легкої промисловості: принципи формування та особливості реалізації / О.С. Корпан // Моделювання регіональної економіки. – 2012. – № 1. – С. 143–160
30. Кубр, Н. В. Управленческое консультирование / Н. В. Кубр. – М.: Интерэксперт, 1992. – 319 с.
31. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2004. - 304 с.
32. Левіщенко О.С. Маркетинг консалтингових послуг. – Л. – 2011
33. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
34. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. - 245 с.
35. Осадько, О.Ю. Технології психологічного консультування / О. Ю. Осадько. – К., 2005. – 276 с.

36. Портер М. Стратегія конкуренції / Переклад з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
37. Посадский А. Основы консалтинга. – М.: TESIS, 1999. – 350 с.
38. А. П. Посадский. Основы консалтинга : Пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин / – М. : ГУ ВШЭ, 1999. - 238, [1] с.
39. Рапп А. Расстановка сил на украинском рынке аудиторских услуг // Рынок капитала, 1999. – № 6. – С. 15.
40. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів / А. Рачинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2009. - Вип. 3. - С. 12-20
41. Решетняк Т.І. Консалтингова діяльність в Україні: структурний аналіз конкуренції та перспективи розвитку / Т.І. Решетняк // Економіка і прогнозування. – 2000. – С. 98-108.
42. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002. – 139 с.
43. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: Издательство ЭКМОС, 1998. – 256 с.
44. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства" / А. Чандлер. - М. : Прогресс, 2008. – 511 с.
45. Шевченко Л. С. Стратегічний консалтинг в економічній сфері / Л. С. Шевченко // Modern management: economy and administration : monograph. – Opole, 2018. – Section 1.16. – P. 102–108.
46. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2019. – 302 с
47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
48. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Л. С. Шеховцева. - Калининград : Изд-во КГУ, 2001. - 345 с.

49. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. - К. : Абсолют-В, 1998. – 359 с.
50. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2002. - 192 с.
51. Верба В., Решетняк Т. Організація консалтингової діяльності / Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
52. Горемикіна Т.К., Осипенкова О.Ю. Міжнародні стандарти аудиту: Навчальний посібник. - М.: МГИУ, 2005. - 192 с.
53. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. Вісник економічної науки України. - 2017. - № 1.-С.134-165.
54. Ковальська К.В., Пастушенко Р.М. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг у контексті посткризового періоду в Україні. «Молодий вчений» № 8 (60), серпень, 2018 р. с. 194-199
55. Лисяк Л.В. Детермінанти фінансової конкурентоспроможності у ринковому середовищі / Л.В. Лисяк, Д.О. Гетьман // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2013. – № 2. – С. 112–122
56. Румянцева, З. А. Становление рынка управленческого консультирования / З. А. Румянцева, В. И. Алешникова. – М., 1993. – 233 с.
57. Международные экономические отношения. Е. Ф. Жуков, Т. И. Капаева, Л. Т. Литвиненко и др.; Учебник для вузов / Под ред. проф. Е. Ф. Жукова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 485 с.
58. Огійчук М. Ф., Новіков І. Т., Рагуліна І. І. Аудит: організація і методика: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Алерта, 2012. – 664 с.
59. Данилевський Ю.А., Шапігузов С.М., Ремізов Н.А., Старовойтова Є.В. Аудит: Навчальний посібник. - М.: ІД ФБК-Прес, 2006р. – 544 с.
60. Консалтинг в Украине. – К.: Ассоциация “Укрконсалтинг”, 1996. – 62 с.

61. Управленческое консультирование: В 2-х т. / Пер. с англ. – М.: СП Интерэксперт, 1992.
62. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія / З.В. Юринець. – Львів: СПОЛОМ, 2016. – 412 с.
63. Юридична енциклопедія: В 6 т. – К., 2001. – Т. 3. – 792 с.
64. Фінансова звітність компанії «КПМГ Ukraine» за 2018-2019 роки
65. Cardenas F., Davila T., Oyon D. Innovation Cells. Open Innovation: Academic and Practical Perspectives on the Journey From Idea to Market. Oxford University Press, 2016, May 13. P. 169.
66. Chandler A. D. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap, Harvard University press: Cambridge, MA, 2008. - 250 p.
67. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. - Irwin : Chicago, 2007. – 570 p.
68. Davila T., Epstein M. J., Shelton R. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
69. Davila T., Epstein M., Shelton R., Cagan J. M., Vogel C. M. How to become innovative. FT Press, 2013, August 08.
70. Klenin O. Forming term "strategic consulting" in context of scientific approaches. Схід. - 2016.-№4(144).-С. 29-33.
71. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free press : N. Y., 2004. - 125 p.
72. Saam N. J. Economics Approaches to Management Consulting. The Oxford Handbook of Management Consulting. Edited by Timothy Clark and Matthias Kipping. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0010.
73. Strategic Management: Concept and Cases. - University of Alabama, Business Publication Inc. - 4-th ed. Plano, Texas, 1987. - 345 p.

74. Верба В., Решетняк Т. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>
75. Верба В., Решетняк Т. Стратегія консультаційної фірми. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons004.html>
76. Кленін О. В. Стратегічний консалтинг в системі управління інноваційним розвитком промислових підприємств. URL: <https://pstu.edu/wp-content/uploads/2017/07/diss-Clenin.pdf>
77. Офіційний сайт компанії «КПМГ». URL: <http://www.kpmg.com/ua/en/pages/default.aspx>
78. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>
79. Офіційний сайт компанії 'Audit Analytics'. URL: <http://www.auditanalytics.com/>.
80. KPMG Ukraine UN GC Communication on Progress 2018. URL: <http://www.kpmg.com/ua/en/pages/default.aspx>
81. Посібник з аудиту КПМГ (KPMG Audit Manual, КАМ). URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2017/advisory/KPMG-IA-Top-10-considerations-2017.pdf>
82. Пять Ключевых Компетенций Lean Enterprise. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/lean-enterprise-competencies/>
83. Статистичні дані кредитної рейтингової агенції Moody's. URL: https://www.moody.com/credit-ratings/Ukraine-Government-of-credit-rating-600037040?stop_mobi=yes
84. Статистичні дані кредитної рейтингової агенції Fitch. URL: <https://www.fitchratings.com/entity/ukraine-80442268>
85. Стоимость разработки описаний бизнес-процессов. URL: <https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/How-many-business-processes-costs.html>

86. McKenna Ch.A brief history of strategy consulting. URL: <http://parisinnovationreview.com/articles-en/a-brief-history-of-strategy-consulting>

87. Strategic consulting. URL :<https://www.consultancy.uk/consulting-industry/strategy-consulting>

88. What to expect from management consulting. URL: http://www.bain.com/offices/brussels/en_us/careers/top-management-consulting.aspx

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура консалтингових послуг [31]



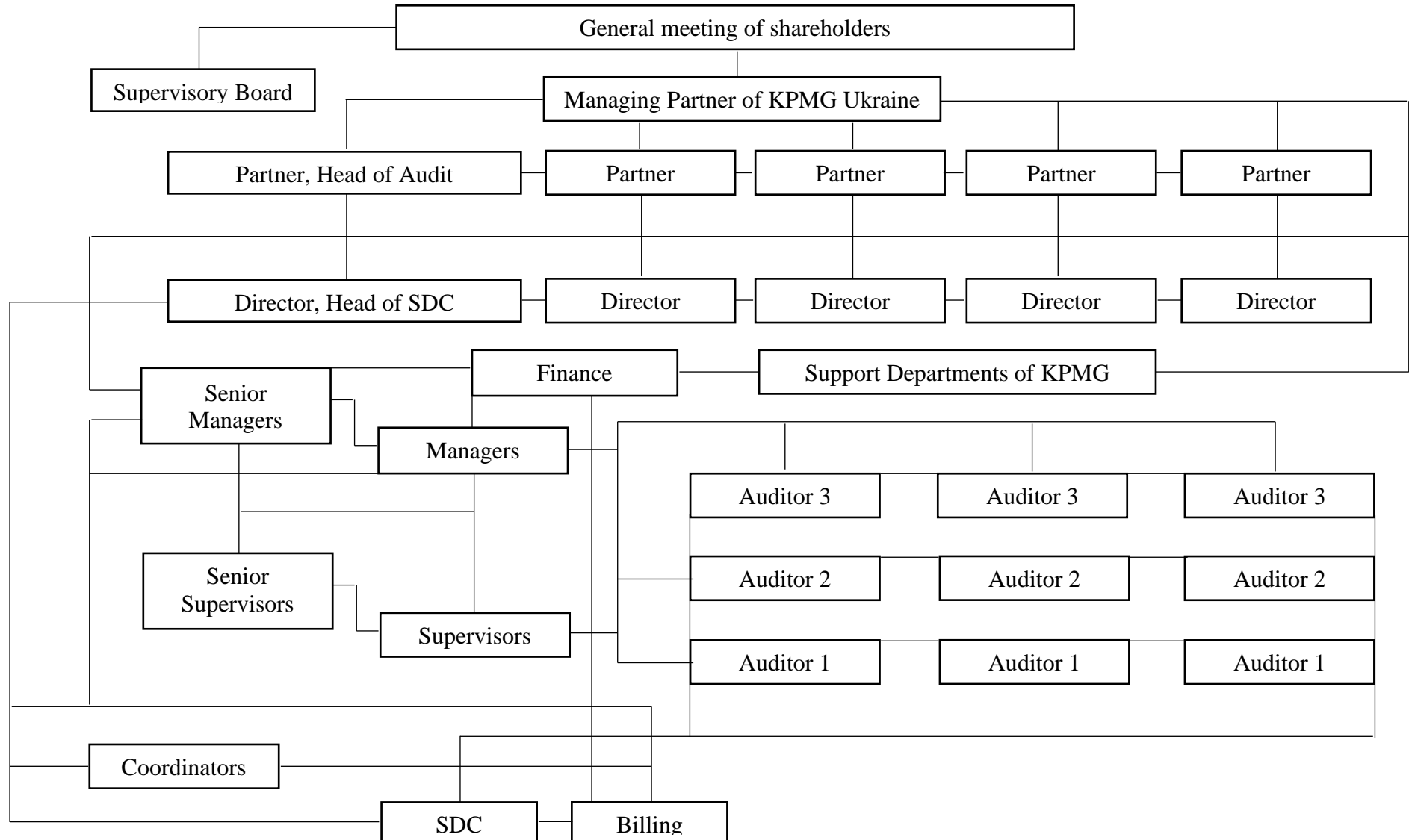
Види консалтингових послуг за функціональною ознакою [31]



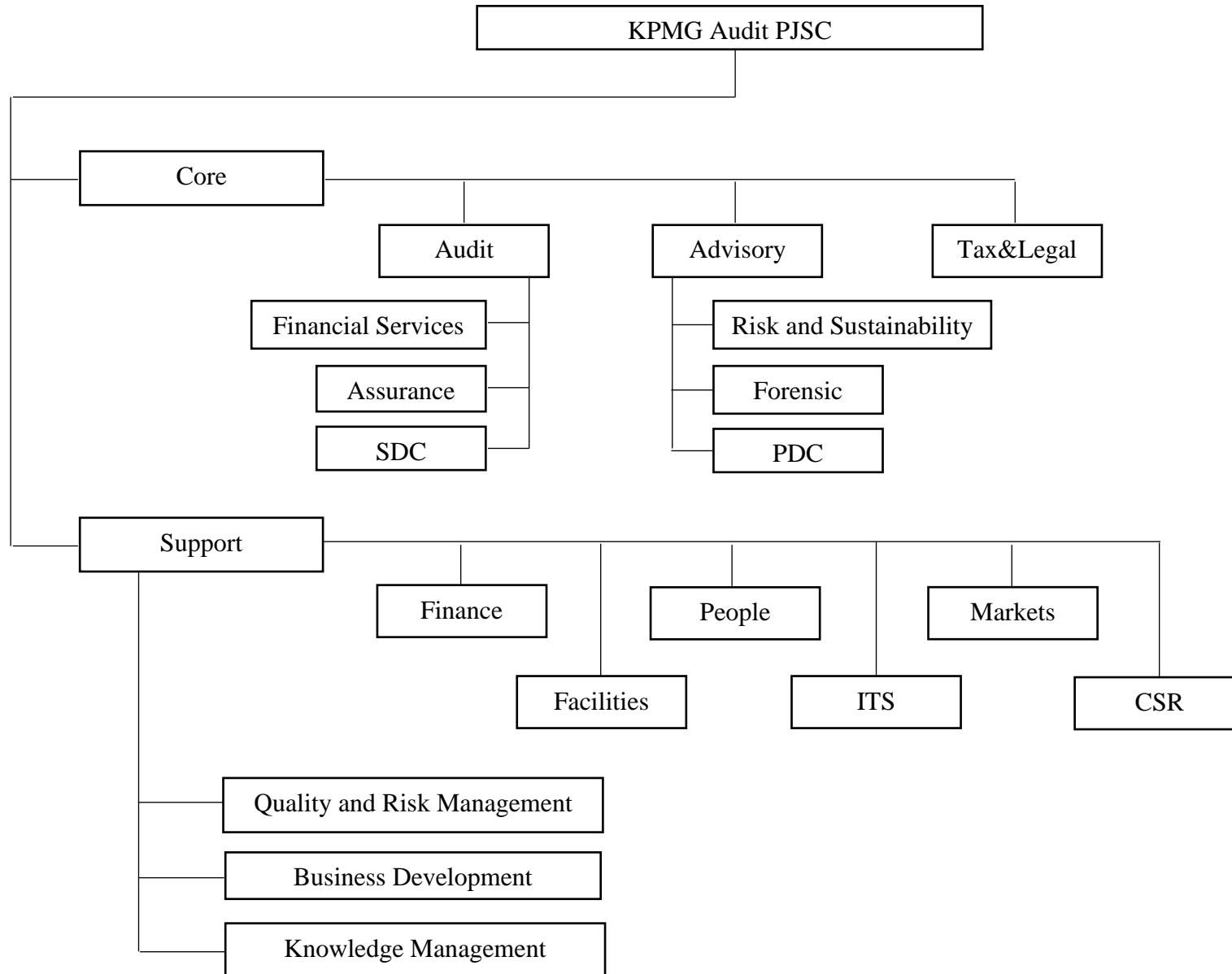
Етапи формування інноваційної стратегії [25]



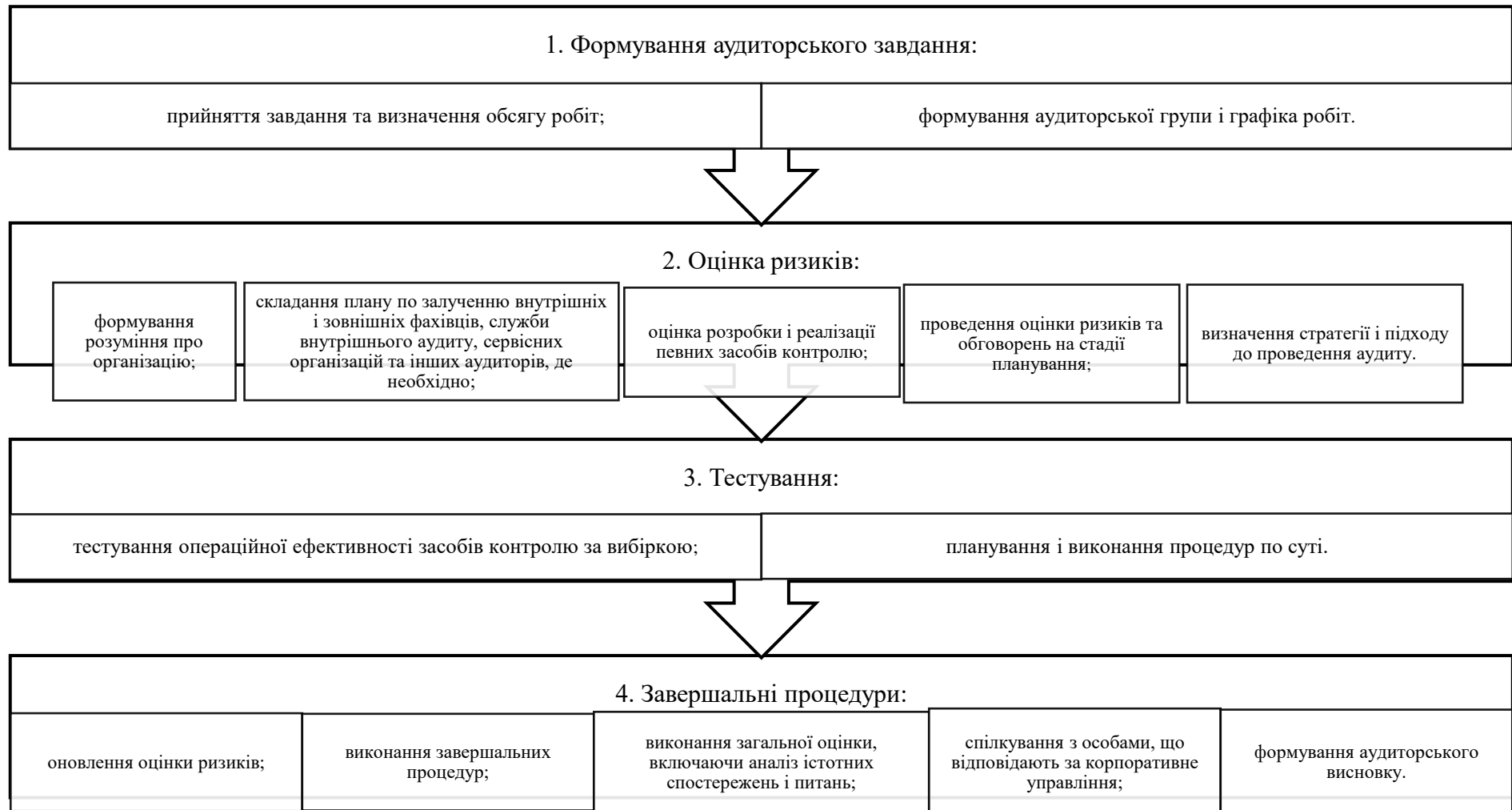
Організаційна структура ПрАТ «КПМГ Аудит»



Організація структурних підрозділів у ПрАТ «КПМГ Аудит»

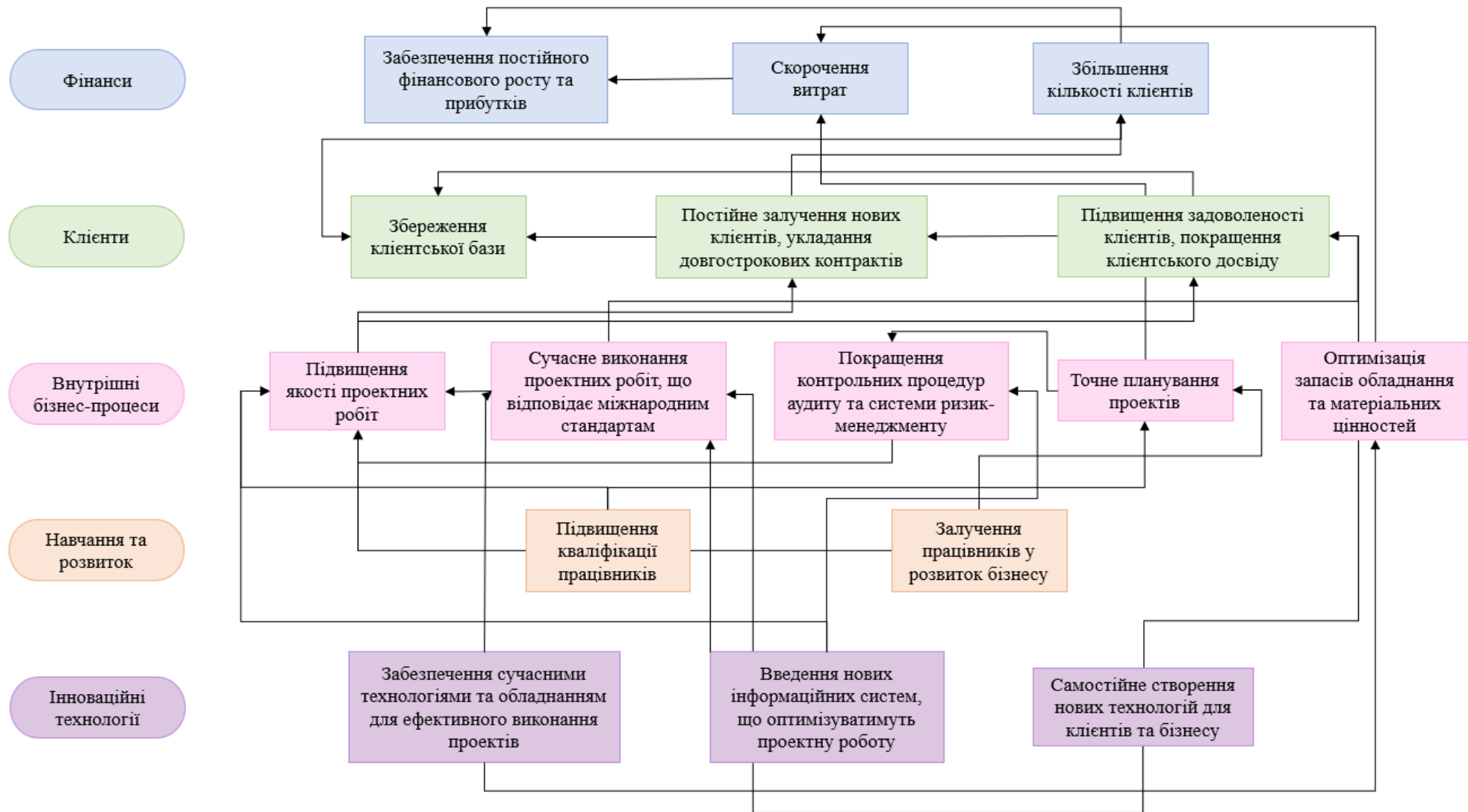


Технологічний процес проведення аудиту у ПрАТ «КПМГ Аудит»



*розроблено автором на основі КАМ [81]

Стратегічна карта взаємозв'язків між стратегічними цілями



*розроблено автором на основі матеріалів про підприємство

**Методика й інструментарій оцінювання рівня інтенсивності
інноваційної діяльності підприємства [62]**

| Показники оцінювання рівня інтенсивності інноваційної діяльності підприємства | | |
|--|---|--|
| Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності | Показники результатів інноваційної діяльності | Показники темпу здійснення інноваційної діяльності |
| <p>Питомі витрати на проведення НДДКР ($V_{НДДКР} / V_{НДДКР 0}$):</p> $V_{НДДКР} = \frac{P_{НДДКР}}{K},$ <p>$P_{НДДКР}$ - річний обсяг витрат на НДДКР (грн.). K - кількість інженерно-технічних працівників на підприємстві (люд.). $V_{НДДКР 0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Питома кількість отриманих розробок нових технологій чи продукції ($H_P / H_{P 0}$):</p> $H_P = \frac{K_P}{K},$ <p>K_P - річна кількість розробок (нової технології, продукції), що одержані у межах НДДКР (шт.). K - кількість інженерно-технічних працівників (люд.). $H_{P 0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Середня тривалість процесу НДДКР ($PP_{НДДКР} / PP_{НДДКР 0}$):</p> $PP_{НДДКР} = \frac{\sum PT_{Pi}}{KP_P},$ <p>PT_{Pi} - тривалість розробки i-ї інновації в межах НДДКР (дн.); KP_P - кількість розробок, отриманих за рік в межах НДДКР (шт.). $PP_{НДДКР 0}$ - показник базового періоду.</p> |
| <p>Питомі витрати на впровадження інновацій ($V_{ВП} / V_{ВП 0}$):</p> $V_{ВП} = \frac{P_{ВП}}{K_{II}},$ <p>$P_{ВП}$ - річний обсяг витрат на впровадження інновацій (плюс витрати на купівлю інновацій) (грн.). K_{II} - кількість промислово-виробничого персоналу (люд.). $V_{ВП 0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Питома кількість впроваджених інновацій ($H_{ВП} / H_{ВП 0}$):</p> $H_{ВП} = \frac{\sum K_{ВПi}}{K_M},$ <p>$K_{ВПi}$ - кількість робочих місць, де впроваджена i-та інновація за рік (шт.). K_M - загальна кількість робочих місць на фірмі (люд.). $H_{ВП 0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Середня тривалість впровадження інновацій ($PP_{ВП} / PP_{ВП 0}$):</p> $PP_{ВП} = \frac{\sum PT_{ВПi}}{KP_{ВП}},$ <p>$PT_{ВПi}$ - тривалість втілення i-ї інновації (дн.). $KP_{ВП}$ - кількість інновацій впроваджених впродовж року (шт.). $PP_{ВП 0}$ - показник базового періоду.</p> |
| <p>Питомі витрати на виробництво інновації ($V_{ВР} / V_{ВР 0}$):</p> | <p>Питома кількість виготовленої інновації ($H_{ВР} / H_{ВР 0}$):</p> | <p>Середня тривалість процесу виробництва інновації ($PP_{ВР} / PP_{ВР 0}$):</p> |
| <p>Питомі витрати на виробництво інновації ($V_{ВР} / V_{ВР 0}$):</p> $V_{ВР} = \frac{P_{ВР}}{K_{II}},$ <p>$P_{ВР}$ - річний обсяг витрат на виробництво інновацій (грн.); K_{II} - кількість промислово-виробничого персоналу (люд.). $V_{ВР 0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Питома кількість виготовленої інновації ($H_{ВР} / H_{ВР 0}$):</p> $H_{ВР} = \frac{\sum K_{ВРi}}{K_{II}} / H_{ВР 0},$ <p>$K_{ВРi}$ - кількість випущених інновацій i-го типу (шт.). K_{II} - кількість промислово-виробничого персоналу (люд.). $H_{ВР 0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Середня тривалість процесу виробництва інновації ($PP_{ВР} / PP_{ВР 0}$):</p> $PP_{ВР} = \frac{\sum PT_{ВРi}}{KP_{ВР}} / PP_{ВР 0},$ <p>$PT_{ВРi}$ - тривалість випуску i-ї інновації (дн.); $KP_{ВР}$ - кількість інновацій, створених впродовж року (шт.). $PP_{ВР 0}$ - показник базового періоду.</p> |

Продовження Додатку Ж

| Показники витрат на здійснення інноваційної діяльності | Показники результатів інноваційної діяльності | Показники темпу здійснення інноваційної діяльності |
|---|--|--|
| <p>Питомі витрати на просування, збут інновацій ($V_{ПРІ} / V_{ПРІ_0}$):</p> $V_{ПРІ} = \frac{P_{ПРІ}}{K_{ПІ}}$ <p>$P_{ПРІ}$ - річний обсяг витрат на просування, збут інновацій (грн.). $V_{ПРІ_0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Питома кількість проданих інновацій ($H_{ПРІ} / H_{ПРІ_0}$):</p> $H_{ПРІ} = \frac{K_{ПРІ}}{K_{С}}$ <p>$K_{ПРІ}$ - кількість проданих інновацій за рік (шт.). $K_{С}$ - кількість споживачів (люд.). $H_{ПРІ_0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Середня тривалість виведення на ринок ($ПР_{ВИВІ} / ПР_{ВИВІ_0}$):</p> $ПР_{ВИВІ} = \frac{\sum_{i} ПТ_{ВИВІ_i}}{KР_{ВИВІ}}$ <p>$ПТ_{ВИВІ_i}$ - тривалість виведення i-ї інновації на ринок (дн.). $KР_{ВИВІ}$ - кількість інновацій, виведених впродовж року (шт.). $ПР_{ВИВІ_0}$ - показник базового періоду.</p> |
| <p>Питомі витрати на забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності ($V_{ПРОІВ} / V_{ПРОІВ_0}$):</p> $V_{ПРОІВ} = \frac{P_{ПРОІВ}}{K}$ <p>$P_{ПРОІВ}$ - річний обсяг витрат на забезпечення правового захисту ОІВ (грн.). $V_{ПРОІВ_0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Питома кількість отриманих форм забезпечення правового захисту інтелектуальної власності ($H_{ОІВ} / H_{ОІВ_0}$):</p> $H_{ОІВ} = \frac{K_{ОІВ}}{K}$ <p>$K_{ОІВ}$ - кількість отриманих за рік форм забезпечення правового захисту інтелектуальної власності (шт.). $H_{ОІВ_0}$ - показник базового періоду.</p> | <p>Середній термін отриманих патентних прав ($ПР_{ОІВ} / ПР_{ОІВ_0}$):</p> $ПР_{ОІВ} = \frac{\sum_{i} ПТ_{ОІВ_i}}{KР_{ОІВ}}$ <p>$ПТ_{ОІВ_i}$ - тривалість терміну i-го патентного права (дн.). $KР_{ОІВ}$ - кількість форм правового захисту, отриманих (оформлених) впродовж року (шт.). $ПР_{ОІВ_0}$ - показник базового періоду.</p> |
| <p>Інтегральний показник рівня інтенсивності інноваційної діяльності підприємства ($I_{РІД}$):</p> $I_{РІД} = \sum_{l=1}^n \frac{\sum_{j=1}^m Z_{lj}}{m} * \alpha_l$ <p>Z_{lj} - значення j-го показника l-ї групи, що включений до розрахунку; α_l - ступінь впливу l-ї групи оцінювання на загальний рівня інтенсивності інноваційної діяльності; m - кількість показників оцінки щодо кожної групи; n - кількість груп оцінювання.</p> | | |

Додаток 3

Система показників та їхніх характеристик для оцінювання стратегічного інноваційного потенціалу підприємства [62]

| Структура потенціалу та показники оцінювання (Q_{ij}) | Інформаційна база для розрахунків |
|--|---|
| Внутрішні компоненти | |
| <i>Виробничо-технологічний</i> | |
| 1) коефіцієнт прогресивності устаткування на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 2) коефіцієнт модернізації устаткування на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 4) кількість інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 5) конкурентоспроможність виробничої бази | Експертна оцінка |
| 6) коефіцієнт зносу обладнання | Фінансова звітність підприємств |
| <i>Кадровий потенціал</i> | |
| 1) частка персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств. Дані управлінського обліку |
| 2) частка науково-технічних спеціалістів у загальній кількості персоналу, задіяного в інноваційних проектах на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств. Дані управлінського обліку |
| 3) рівень кваліфікації праці, що використовується на підприємстві на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств. Дані управлінського обліку |
| 4) кількість кваліфікованих працівників на звітну дату порівняно з базовим роком | Дані управлінського обліку |
| 5) конкурентоспроможність кадрів | Експертна оцінка |
| <i>Інформаційний потенціал</i> | |
| 1) кількість інформації з інноваційної діяльності, науково-технічної, правової літератури | Експертна оцінка |
| 2) інноваційні можливості у сфері комунікації, комп'ютерні системи | Експертна оцінка |
| 3) система захисту інформації | Експертна оцінка |
| <i>Фінансовий потенціал</i> | |
| 1) витрати на розроблення чи купівлю проекту на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 2) витрати на реалізацію проекту на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 3) виручка від реалізації продукції на звітну дату порівняно з базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 4) коефіцієнт поточної ліквідності до нормативного значення, (1-1,5) | Фінансова звітність підприємств |
| 5) коефіцієнт фінансової автономії до нормативного значення, (0,5) | Фінансова звітність підприємств |
| 6) рентабельність активів у порівнянні з депозитною ставкою | Фінансова звітність фірм, дані моніторингу |

Продовження Додатку 3

| Структура потенціалу та показники оцінювання (Q_{ij}) | Інформаційна база для розрахунків |
|---|-----------------------------------|
| <i>Науково-технічний потенціал</i> | |
| 1) кількість напрямів, за якими здійснюються НДДКР | Фінансова звітність підприємств |
| 2) вага інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва | Фінансова звітність підприємств |
| <i>Управлінський потенціал</i> | |
| 1) оптимальна організаційна структура і система менеджменту підприємства | Експертна оцінка |
| 2) система стратегічного та тактичного планування | Експертна оцінка |
| <i>Організаційний потенціал</i> | |
| 1) якість внутрішніх і зовнішніх вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків | Експертна оцінка |
| 2) конфігурація (елементи, діапазон та рівні управління) | Експертна оцінка |
| 3) розподіл прав і відповідальності за елементами управління | Експертна оцінка |
| <i>Інноваційна культура</i> | |
| 1) використання системи мотивації | Експертна оцінка |
| 2) застосування моделі наставництва | Експертна оцінка |
| 3) комунікаційна система, співпраця та мова спілкування | Експертна оцінка |
| <i>Маркетинговий</i> | |
| 1) обсяг реалізації продукції у вартісному виразі порівняно із базовим роком | Фінансова звітність підприємств |
| 2) основні ринки збуту | Експертна оцінка |
| 3) аналіз попиту на інновації | Експертна оцінка |
| 4) маркетингова стратегія | Експертна оцінка |
| Зовнішні компоненти | Експертна оцінка |
| <i>Чинники прямого впливу</i> | |
| 1) споживачі інноваційної продукції | Експертна оцінка |
| 2) основні постачальники сировини | Експертна оцінка |
| 3) державні структури | Експертна оцінка |
| <i>Чинники непрямого впливу</i> | |
| 1) науково-технічні чинники | Експертна оцінка |
| 2) економічні чинники | Експертна оцінка |
| 3) міжнародні чинники | Експертна оцінка |

АНОТАЦІЯ

Бунт Ю. Є. Формування стратегії інноваційного розвитку консалтингової організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент організацій і адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є узагальнення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування стратегії управління інноваційним розвитком консалтингової організації на прикладі ПрАТ «КПМГ Аудит». Роботу присвячено питанням стратегічного управління консалтинговою організацією в умовах підвищеної уваги до інноваційної діяльності на сучасному ринку. Таким чином, в роботі розглянуто специфіку консалтингової фірми через призму інноваційного розвитку, визначено аспекти формування інноваційної стратегії. У роботі розглянуто практичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку завдяки використанню інструментарію стратегічного управління та інноваційного менеджменту, відповідно до чого було та виділено основні акценти інноваційної діяльності в стратегії консалтингової організації. У такий спосіб було визначено напрями вдосконалення формування стратегії інноваційного розвитку та запропоновано унікальну методику реалізації даної стратегії, що базується на комплексному перегляді бізнес-моделі фірми та удосконалення окремих її аспектів зокрема.

Ключові слова: консалтингова організація, стратегія, інноваційний розвиток, стратегічне управління, бізнес-модель, стратегічний консалтинг, стратегія інноваційного розвитку.

SUMMARY

Bunt, Yuliia Y. Building of innovation strategy for a consulting firm. – Manuscript.

Master’s qualification work on management, by specialty 073 “Management”, educational and scientific program “Management of Organization and Administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The purpose of thesis is generalization of theoretical bases and development of practical recommendations on improvement of building of strategy of management of innovative development of the consulting organization on an example of PJSC KPMG Audit. The master’s thesis addresses the issues of strategic management of the consulting organization in the conditions of increased attention to innovation activity in the modern market. Thus, the paper considers the specifics of a consulting firm through the prism of innovation development, identified aspects of the formation of innovation strategy. The thesis provides the practical aspects of the formation of innovation development strategy through the use of strategic management and innovation management tools, in accordance with which the main emphases of innovation in the strategy of the consulting organization were identified. In this way, the directions of improving the formation of the strategy of innovative development were identified and a unique method of implementing this strategy was proposed, based on a comprehensive review of the company's business model and improving some aspects of it in particular.

Keywords: consulting organization, strategy, innovation development, strategic management, business model, strategic consulting, innovation development strategy.