

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

БОРТНІКОВА МАР'ЯНА ГРИГОРІВНА

УДК 658:338.4:62

**ДІАГНОСТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ ДЛЯ
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Львів – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник народної освіти України
КУЗЬМІН ОЛЕГ ЄВГЕНОВИЧ,
Національний університет «Львівська політехніка»,
директор Навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
КУЗНЕЦОВА ІННА ОЛЕКСІЇВНА,
Одеський національний економічний університет,
завідувач кафедри менеджменту організацій та
зовнішньоекономічної діяльності

кандидат економічних наук, доцент
КУЖДА ТЕТЯНА ІВАНІВНА,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
доцент кафедри менеджменту у виробничій сфері

Захист відбудеться «30» травня 2018 р. о 14:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, IV н.к., ауд. 209-А).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1)

Автореферат розісланий «27» квітня 2018 р.

Учений секретар спеціалізованої
вченої ради, к.е.н., доц.

Завербний А. С.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В сучасних умовах існує низка чинників, які допомагають підприємству бути конкурентоспроможним на ринку. Тому для підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві необхідним є пошук нових інструментів і методів налагодження роботи. Протягом багатьох років глобалізація, консолідація, ефективність і технологія виступали як основні фактори зростання консалтингового ринку. У процесі розроблення та реалізації різноманітних управлінських рішень, які здатні забезпечити підвищення ефективності та результативності діяльності, важлива роль належить аналізуванню та оцінюванню стану підприємств, виявленню загроз та можливостей, слабких та сильних сторін. Вагоме значення у такому аналізуванні відводиться діагностуванню, оскільки воно виступає одним із основних елементів системи управління підприємством. Проведення якісного та результативного діагностування консалтингових проектів потребує формування об'єктивної, достовірної та повної інформаційної бази про ринок консалтингових послуг для розроблення та прийняття відповідних управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів здійснення економічної діагностики зробили такі науковці, як І.О. Бланк, М.К. Бондарчук, А.Е. Воронкова, О.О. Гетьман, А.П. Градов, М.М. Глазов, Н.Г. Данілочкіна, Н.М. Євдокимова, Т.О. Загорна, Г.М. Захарчин, А.В. Кірієнко, Т.М. Ковальчук, Т.І. Кужда, В.І. Кузін, І.О. Кузнецова, О.Є. Кузьмін, Л.Г. Липич, В.В. Лук'янова, О.Г. Мельник, О.С. Мельникова, Л.О. Норік, І.Б. Олексів, Н.Ю. Подольчак, І.Б. Хома, В.М. Шаповал та інші. Окремі теоретичні аспекти консалтингу знайшли відображення у доробках таких науковців, як М.В. Васильків, Н.В. Вергуненко, В.А. Верба, Н.Г. Георгіаді, М.Л. Гончарова, Л. Грейнер, В.В. Давиденко, Г.А. Єстігнєєва, О.В. Кленін, С.В. Князь, Т.М. Ковальчук, А.Е. Кононюк, В.А. Коростельов, М. Кубр, К. Макхем, Р. Метцгер, А.П. Посадський, Т.І. Решетняк, Т.О. Рібакова, Ф. Стіле, Н.І. Чухрай, Е.А. Уткин та інші. Наукові доробки авторів у цій сфері стосуються в основному розвитку поняття «консалтинг», типології видів консалтингу, ідентифікування складових елементів консалтингового проекту, діагностування ефективності консалтингових проектів тощо.

Попри значну кількість теоретико-прикладних досліджень, невирішеною залишається низка важливих наукових завдань. Зокрема, потребує розвитку типологія видів діагностування консалтингових проектів, а також систематизація факторів їхнього впливу. Потребують ґрунтовного удосконалення метод управління діагностуванням результатів реалізації консалтингових проектів та модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів. Важливим є розроблення графічно-аналітичної моделі діагностування результатів реалізації консалтингових проектів для підприємств, яка дозволить врахувати інтереси учасників проекту щодо вибору методів і методик діагностування, виділити альтернативні набори бізнес-індикаторів для кожного об'єкта впливу консалтингового проекту, встановити економічні та неекономічні критерії оцінювання результативності консалтингу, а також здійснити моніторинг показників та автоматизоване оброблення результатів діагностування задля регулювання

відхилень від оптимальних значень результатів діагностованого проекту. Необхідність розв'язання цих проблем і зумовлює вибір теми дисертації, встановлення її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0117U001463) (акт впровадження від 15.03.2018 р.). Матеріали наукового дослідження використані при розробленні науково-дослідної теми Національного університету «Львівська політехніка» «Інтелектуальний капітал та інтелектуальні активи підприємства: евальвація, верифікація та екземпліфікація» (номер державної реєстрації № 0107U007842, 2007-2011 рр.). Зокрема, у розроблення теми увійшли сформульовані концептуальні засади адаптивної класифікації консалтингових проектів та удосконалені методичні положення оцінювання проектів у сфері інтелектуальної власності (Розділ 1 «Формування системи принципів, критеріїв і методики оцінювання інтелектуальних ресурсів», підрозділ 1.4 «Розроблення принципів, критеріїв та класифікаційних груп інтелектуального капіталу та інтелектуальних активів підприємства» та підрозділ 1.5 «Розробка методичних положень оцінювання інтелектуальних ресурсів») (акт впровадження від 15.03.2011 р.). Матеріали наукового дослідження використані при розробленні держбюджетної теми Національного університету «Львівська політехніка» «Методологія та інструментарій процесійно-структурованого менеджменту» (номер державної реєстрації 0111U001215), в межах якої автором запропоновано тлумачення поняття «діагностування консалтингових проектів», наведено послідовність етапів проведення діагностування консалтингових проектів в системі процесійно-структурованого менеджменту, відображено процес реалізації консалтингових проектів, визначено методи та критерії діагностування консалтингових проектів (3.2 «Розроблення інструментів виконання загальних та конкретних функцій менеджменту», підпункту 3.2.4 «Інструментарій діагностування консалтингових проектів в системі процесійно-структурованого менеджменту») (акт впровадження від 14.11.2017 р.). Матеріали наукового дослідження використані при розробленні науково-дослідної теми Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки «Управління соціоекологоекономічною безпекою» (номер державної реєстрації 0117U002302), в межах якої автором запропоновано послідовність етапів проведення діагностування економічної безпеки підприємств, а також підходи до визначення складових системи економічної безпеки підприємства в процесі здійснення консалтингу (акт впровадження від 04.04.2018 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних та прикладних засад здійснення діагностування консалтингових проектів для підприємств.

Для досягнення встановленої мети дисертаційну роботу зосереджено на вирішенні таких завдань:

- розвинути типологію видів діагностування консалтингових проектів для підприємств та типологію факторів реалізації діагностованих консалтингових проектів для підприємств;
- розвинути концептуальну модель діагностування консалтингових проектів для підприємств;
- удосконалити механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств;
- удосконалити метод управління діагностуванням результатів реалізації консалтингових проектів за рахунок впровадження елементів спіральної моделі;
- удосконалити модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів;
- розробити графічно-аналітичну модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів.

Об'єктом дослідження є процес діагностування консалтингових проектів для підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методико-прикладні положення зі здійснення на машинобудівних підприємствах діагностування консалтингових проектів.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у дисертаційній роботі використано такі методи наукових досліджень: морфологічного аналізу – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності понять «консалтинг», «консалтинговий проект» (підр. 1.1), а також під час удосконалення типології діагностування консалтингових проектів (підр. 1.2); групування – для ідентифікування особливостей діагностування консалтингових проектів для підприємств (підр. 1.3); анкетування та емпіричного дослідження – для розроблення анкет дослідження особливостей та параметрів здійснення діагностування консалтингових проектів (підр. 2.1); статистичного та динамічного аналізу – для аналізу особливостей функціонування та стану реалізації консалтингових проектів (підр. 2.2); експертних оцінок та ранжування – для ідентифікування пріоритетних факторів впливу на діагностування консалтингових проектів (підр. 2.3); процесний підхід – для розроблення механізму ідентифікування впливу діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств (підр. 3.1), моделі діагностування результатів реалізації консалтингових проектів (підр. 3.2), а також економіко-математичної моделі розрахунку ефективності та оптимізування процесу впровадження консалтингових проектів (підр. 3.3); графічний метод – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналізу та синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері діагностування та консалтингової діяльності; статистичні дані Державної служби статистики України та матеріали спеціалізованих періодичних видань про стан і розвиток підприємств машинобудування; звітність машинобудівних

підприємств України; результати анкетування та опитування представників управлінського апарату досліджуваних машинобудівних підприємств України, що здійснюють реалізацію консалтингових проектів; Інтернет-ресурси; нормативно-правові акти органів державної влади; результати авторських досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– графічно-аналітичну модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів, яка дозволяє врахувати інтереси учасників проекту щодо вибору методів і методик діагностування, виділити альтернативні набори бізнес-індикаторів для кожного об'єкта впливу консалтингового проекту, встановити економічні та неекономічні критерії оцінювання результативності консалтингу, а також здійснити моніторинг показників та автоматизоване оброблення результатів діагностування задля регулювання відхилень від оптимальних значень результатів діагностованого проекту;

удосконалено:

– механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на декомпозиції системи управління, формуванні ідентифікаторів впливу проекту на задані об'єкти та розрахунку інтегрального вимірника впливу, а також дозволяє оцінити стабільність і тривалість впливу діагностованого консалтингового проекту на окремі підсистеми управління чи бізнес-процеси завдяки розрахунку коефіцієнта затухання, який враховує рівень опору персоналу та інерційність системи управління замовника;

– метод управління діагностуванням результатів реалізації консалтингових проектів за рахунок впровадження елементів спіральної моделі. На відміну від існуючих методів управління консалтинговими проектами, спіральна модель дозволяє діагностувати результати консалтингу на всіх його етапах без порушення цілісності системи управління та призупинення проектних робіт, а також отримувати прогностні значення цільових показників ще до реалізації проекту;

– модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів, яка складається з двох рівнів: 1) встановлення можливих зв'язків між результуючими показниками консалтингових проектів та фінансовими результатами підприємств; 2) формування альтернативних моделей взаємозв'язку показників фінансового стану підприємств від ймовірних наборів бізнес-індикаторів консалтингових проектів та відрізняється тим, що ця модель дозволяє виявити існування та ймовірність виникнення зв'язків між параметрами оцінювання проектів і параметрами виробничо-господарської діяльності та вибрати з них ті, які мають найбільшу значущість в розрізі окремих об'єктів чи цілей консалтингу;

набули подальшого розвитку:

– типології видів діагностування консалтингових проектів для підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає введення нових типологічних ознак (характер проведення, ступінь ризику, взаємозалежність здійснення, ступінь відкритості, етапність реалізації консалтингового проекту) і в такий спосіб формує комплексне інформаційне підґрунтя про різноманітні схеми, параметри та

особливості здійснення діагностування консалтингових проектів для підприємств; та факторів впливу на діагностування консалтингових проектів для підприємств, що вирізняється низкою запропонованих класифікаційних ознак: за стадіями консалтингового проекту – фактори впливу на передпроектну стадію, фактори впливу на проектну стадію, фактори впливу на післяпроектну стадію; за ступенем ризику – фактори: з мінімальним ризиком (0.0-0.1), з малим ризиком (0.1-0.3), з середнім ризиком (0.3-0.4), з високим ризиком (0.4-0.6), з максимальним ризиком (0.6-0.8), з критичним ризиком (0.8-1.0); за характером факторної залежності: незалежні, взаємозалежні, взаємовиключні;

– концептуальна модель діагностування консалтингових проектів для підприємств, яка відрізняється від існуючих тим, що враховує весь цикл діагностування від принципів засад здійснення діагностування консалтингових проектів; визначення мети, об'єктів, суб'єктів; інформаційного забезпечення діагностування консалтингових проектів; аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища проекту; формування цілей та завдань діагностування консалтингового проекту; вибору методів та методик діагностування консалтингового проекту; побудови системи індикаторів; збору та оброблення інформації для формування бази даних з метою виявлення стану реалізації консалтингового проекту; аналізування та оцінювання необхідних ресурсів для реалізації консалтингового проекту; розроблення діагностованого консалтингового проекту; формування факторів впливу на діагностування консалтингового проекту; впровадження діагностованого консалтингового проекту та контроль за його виконанням і до реалізації діагностованого консалтингового проекту для підприємств та дає змогу уникнути помилок під час прийняття відповідних управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні методико-прикладного забезпечення діагностування консалтингових проектів для підприємств.

Отримані результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств: ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (довідка № 12/15 від 15.11.2017 р.), ПрАТ «Іскра» (довідка № 78/08 від 20.12.2017 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Міжнародні організації та транснаціональні корпорації» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент») (довідка № 67-01-2089 від 27.12.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, що становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертації розглянуто та схвалено на таких міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Розвиток підприємництва в Україні: економіко правове забезпечення» (м. Львів, 13-14 грудня 2007 р.), «Проблеми формування та реалізації

конкурентної політики: аспекти молодіжного підприємництва» (м. Львів, 17-18 вересня 2009 р.), «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 20-21 травня 2010 р.), «Економічна політика країн ЄС» (м. Донецьк, 1-3 жовтня 2012 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.), «Проблеми трансформаційних економік в умовах глобалізації» (м. Тернопіль, 25 квітня 2013 р.), «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 19-20 вересня 2013 р.), «Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 11-12 квітня 2014 р.), «Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю» (м. Львів, 13 травня 2014 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» (м. Львів, 22-23 травня 2014 р.), «Двадцять економіко-правові дискусії» (м. Львів, 29 вересня 2017 р.), «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (м. Харків, 1 листопада 2017 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 32 наукові праці, серед яких: 1 колективна монографія, 11 статей у наукових фахових виданнях України (з них 5 статей у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних), 2 статті у інших виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, 17 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 6,73 друк. арк., з них особисто автору належить 4,25 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 258 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 171 сторінці. Робота містить 30 таблиць, 20 рисунків, 15 додатків, список використаних джерел із 225 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету та основні завдання, об'єкт, предмет, теоретичну та методичну базу дослідження, розкрито наукову новизну отриманих результатів та охарактеризовано їх прикладне значення, викладено дані про апробацію результатів дослідження, структуру та обсяги роботи.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств»** охарактеризовано консалтингові проекти підприємств як об'єкти діагностування, досліджено сутність та типологію діагностування консалтингових проектів для підприємств, а також висвітлено концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств.

Результати вивчення літературних джерел за проблемою діагностування консалтингових проектів, а також практики функціонування вітчизняних підприємств вказують на те, що на сучасному етапі існує неоднозначність й поліпозиційність у розумінні сутності консалтингового проекту. Досвід роботи консалтингових підприємств як зарубіжних, так і вітчизняних переконав у перевагах виконання консалтингових послуг проектним методом. Підприємства, що

здійснюють реалізацію консалтингових проектів, є для найбільших світових корпорацій майже необхідністю, оскільки консультанти володіють об'єктивною оцінкою, досвідом і високою продуктивністю.

Незважаючи на наявні підходи до управління консалтинговими проектами, у процесі вирішення проблемних завдань підприємств-замовників дослідники не мають узгодженості щодо ідентифікації етапів консалтингового проекту, їх часових меж і відповідальності учасників. Виділення етапів у консалтинговому процесі є необхідним для підприємства-клієнта, оскільки дозволяє цілеспрямовано реалізовувати функції управління консалтинговим супроводженням у системі управління підприємством, які полягають у плануванні результатів проекту, встановленні відповідальності між працівниками за виконання функцій у проекті, мотивуванні працівників до його ефективної реалізації та здійсненні контролю й регулювання за його виконанням. Консалтингова компанія під час надання консалтингових послуг розглядає підприємство-замовника як систему, що дає можливість сформулювати системне бачення потреб клієнта, а результатом має стати консалтинговий проект, в межах якого будуть вирішені проблемні питання підприємства-замовника за окремими бізнес-процесами. Таким чином, консалтинговий проект є інструментом для реалізації змін в організації-клієнта; має чітко визначений початок і завершення; має конкретно поставлені ціль, мету і завдання; призводить до отримання реальних результатів; є відмінним від інших проектів; за його реалізацію відповідальність несе окрема особа (консультант) чи консалтингова організація; вимагає затрат коштів, ресурсів та часу; передбачає формування календарного плану реалізації проекту на основі залежності між вартістю, якістю та тривалістю робіт проекту; призводить до виявлення потенційних ризиків та визначення шляхів їх подолання; передбачає використання різноманітних ресурсів та трансфер знань між організацією-клієнтом та консалтинговою компанією.

Дедалі більшого значення набуває комплексний підхід до типології видів діагностування, який передбачає процес визначення та оцінювання консалтингових проектів, а також створює передумови для досягнення запланованих результатів. На основі аналізування літературних джерел, що відображають типологію діагностичних систем, систематизовано і доповнено перелік різновидів діагностування консалтингових проектів для підприємств, що поряд із раніше виокремленими охоплює також такі класифікаційні ознаки: за видами консалтингових послуг (діагностування управлінського, інвестиційного, інформаційного, маркетингового, логістичного, кадрового, фінансового, міжнародного консалтингу тощо); за характером проведення (планове та позапланове); за ступенем ризику (ризикове та безризикове); за взаємозалежністю здійснення (взаємозалежне та взаємовиключне); за ступенем відкритості (відкрите та закрите); за стадіями реалізації консалтингового проекту (діагностування на передпроектній стадії, діагностування на проектній стадії та діагностування на післяпроектній стадії).

Результати проведених досліджень дають змогу сформулювати складові елементи діагностування консалтингових проектів для підприємств, а саме: принципи

забезпечення процесу діагностування консалтингових проектів, суб'єкти діагностування консалтингових проектів для підприємств, мету та основні завдання діагностування, технологію здійснення процедур діагностування консалтингових проектів для підприємств, методи і методики, індикатори, об'єкти. Сукупність усіх структурних елементів системи, їх взаємодія та взаємозв'язки формують концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств (рис. 1).

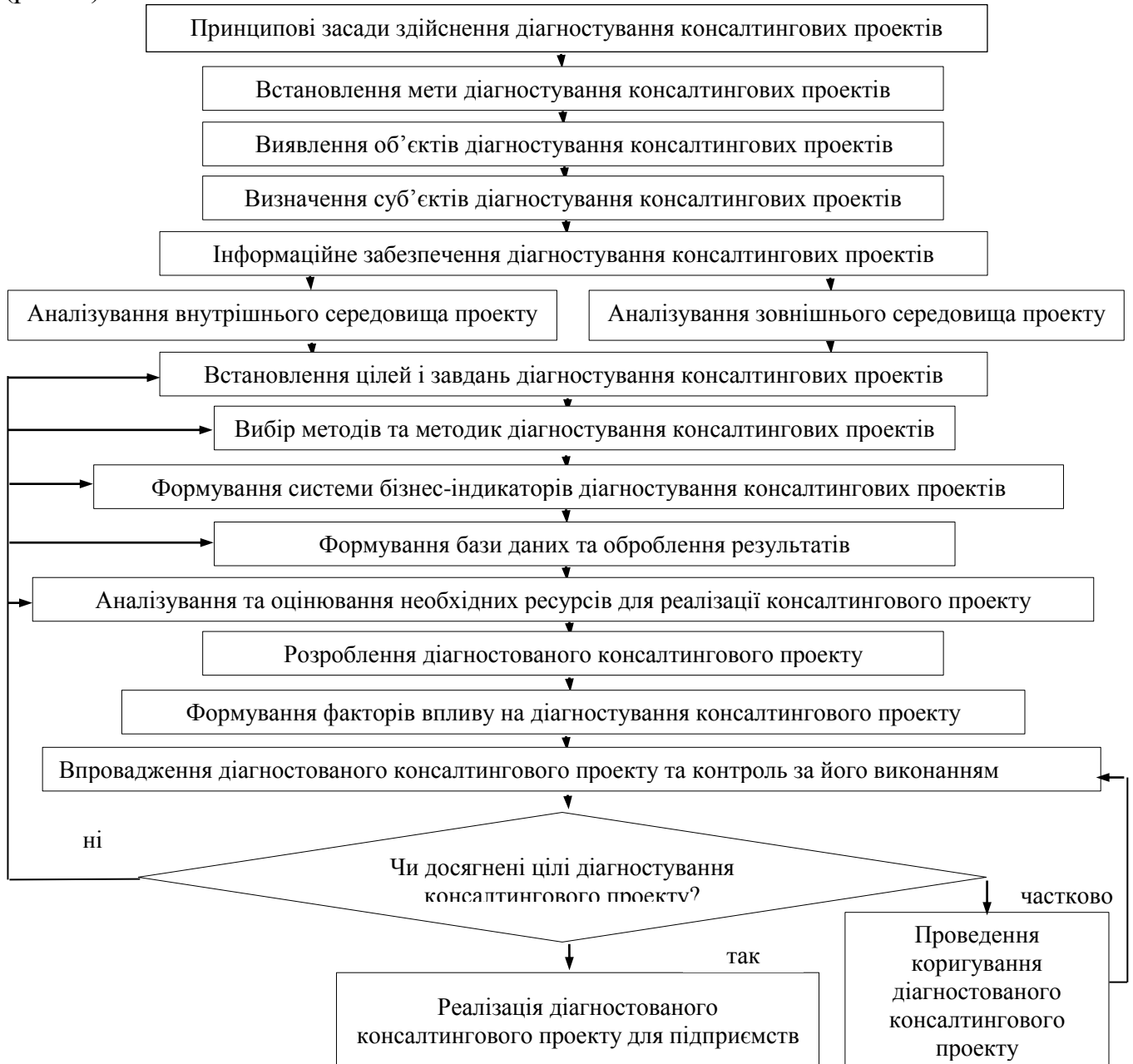


Рис. 1. Концептуальна модель діагностування консалтингових проектів для підприємств

Примітка: сформовано автором

Наведена концептуальна модель діагностування консалтингових проектів для підприємств сприяє підвищенню ефективності здійснення усіх діагностичних процедур з метою формування та апробації оптимальних управлінських рішень на основі визначених альтернатив.

У другому розділі «Аналізування стану діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств» розглянуто методичні положення з аналізування параметрів діагностування консалтингових проектів для підприємств, проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід реалізації консалтингових проектів на підприємствах, систематизовано та охарактеризовано фактори впливу на діагностування консалтингових проектів для підприємств.

За результатами аналізування теоретико-прикладних джерел щодо діагностування консалтингових проектів встановлено, що на більшості вітчизняних машинобудівних підприємствах діагностування носить формальний характер, а спеціальні дослідження щодо його впровадження і використання не проводяться. Проте існують підприємства, які у своїй діяльності використовують систему діагностування, але, як правило, стикаються з труднощами, які полягають у відхиленнях послідовності етапів технології діагностування та його змістового наповнення.

Під час здійснення діагностування консалтингових проектів важливим є вибір методів і методик, які залежать від специфіки проекту, закладених у ньому нововведень, типу галузі і ряду інших факторів. Залежно від завдань діагностування, під час ідентифікування поточного стану консалтингового проекту можуть використовуватись методи структурного, кількісного та якісного аналізу. Оскільки консалтингові проекти для машинобудівних підприємств переважно мають комплексний характер, то для різних цілей і об'єктів діагностування можуть застосовуватись різні методи. Так само і з конкретними методиками діагностування, які використовуються в межах обраних методів. У виборі базової методики діагностування консалтингових проектів повинні брати участь всі зацікавлені особи (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця вибору базової методики діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств

Учасники проекту	Вага у прийнятті рішення	Альтернативні методики діагностування						
		Дельфі	HER-MES	BSC	PERT	PIMS	CCPM	PRIN-CE
З боку підприємства-замовника, в т.ч.:	0,7	0,113	0,413	0,538	0,413	0,45	0,388	0,413
– ініціатор	0,3	0,25	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75
– замовник	0,25	0	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5
– керівник проекту	0,1	0,25	0,5	1	0,5	0,75	0,25	0,5
– команда виконавців	0,05	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,25
З боку виконавця, в т.ч.:	0,2	0,025	0,075	0,138	0,125	0,138	0,113	0,125
– керівництво консалтингової компанії	0,1	0	0,25	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75
– керівник проекту	0,05	0,25	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0,5
– команда виконавців	0,05	0,25	0,5	0,75	0,5	1	0,5	0,5
Інші учасники:	0,1	0,025	0,045	0,083	0,045	0,055	0,045	0,05
– аудиторські компанії	0,02	0,25	0,25	0,5	0,25	0,75	0,25	0,5
– експерти з НДІ та ВНЗ	0,05	0,25	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5
– державні органи влади	0,03	0,25	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5
Результуюча оцінка	–	0,163	0,533	0,758	0,583	0,643	0,545	0,588

Примітка: сформовано автором

До розгляду включено сім найвідоміших методик, які відповідають певним критеріям і добре зарекомендували себе у практиці діагностування проектів. Метод Дельфі був відкинутий представниками замовників як такий, що базується на суб'єктивних оцінках експертів, які можуть виявитися заангажованими або недостатньо кваліфікованими. Методика HERMES фактично є різновидом сценарного моделювання в управлінні проектами з чітким спрямуванням на розвиток інформаційних технологій та зміну організаційних структур управління. Якщо метою консалтингового проекту є розвиток інших об'єктів, то інструменти діагностування методики HERMES через свою вузьку спеціалізацію важко використовувати. Це і є причиною відкидання цієї методики більшістю виконавців.

Широко відомою універсальною методикою діагностування проектів є технологія Balanced ScoreCard (BSC), яка отримала найвищий пріоритет з боку всіх груп учасників. Це спричинено величезним спектром застосування, можливістю швидкої модифікації, відпрацьованими процедурами каскадування показників і, на відміну від інших методик, об'єктивним висвітленням досвіду застосування у практиці промислових підприємств, в тому числі й машинобудівних. Дещо вищий бал з боку всіх груп учасників консалтингових проектів отримала методика PIMS (Profit Impact of Market Strategy), яка базується на дослідженні змін ринкового середовища та параметрів споживчого капіталу підприємства.

У процесі дослідження здійснено аналізування вітчизняного, європейського та світового консалтингових ринків. Оцінити вітчизняний ринок консалтингових проектів доволі складно, оскільки існує велика кількість дрібних компаній, інформація про діяльність яких є конфіденційною. На основі досліджень визначено обсяги реалізації консалтингових проектів та кількість компаній на ринку консалтингових послуг України (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка обсягів реалізації консалтингових проектів та кількості компаній на ринку консалтингових послуг України за період 2013 – 2016 рр.

Роки	Обсяги реалізації, тис.грн.	Приріст, %	Загальна кількість компаній	Приріст, %
Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів), консультування з питань керування				
2013	22611357,7	-	9112	-
2014	19021572,5	-15,88	7703	-15,46
2015	17469491,9	-8,16	6670	-13,41
2016	23506009,0	+34,55	10142	+52,05
Наукові дослідження та розробки				
2013	4921873,2	-	951	-
2014	4774751,2	-2,99	782	-17,77
2015	5296434,6	+10,93	750	-4,09
2016	7441793,3	+40,51	1148	+53,07
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку				
2013	21551719,8	-	3140	-
2014	16144944,5	-25,09	2637	-16,02
2015	17046724,9	+5,59	2766	+4,89
2016	24526810,5	+43,88	3321	+20,07

Примітка: сформовано автором за даними Державної служби статистики України

Досвід провідних держав свідчить, що в умовах як стабільного економічного розвитку, так і в період кризових явищ у країні з'являється потреба в нових підходах

до ефективного управління компаній, при цьому внутрішніх ресурсів бізнес-структури виявляється недостатньо, відповідно, з'являється потреба у залученні консалтингових компаній.

Глобальний консалтинговий ринок є одним з найбільших у сфері професійних послуг, загальна вартість якого становить близько 251 млрд. дол. Найбільшим сегментом є операційний консалтинг, на частку якого припадає 28% ринку, аналогічно – сегмент фінансових консультацій. Стратегічний консалтинг – найпрестижніший сегмент в галузі – складає 12% ринку і за розміром можна порівняти з HR-консалтингом. Технологічний консалтинг (ІТ-консалтинг) займає 20% частки ринку.

Світовий ринок консультаційних послуг при цьому поділений таким чином: 66% ринку припадає на діяльність 40 великих консалтингових компаній чисельністю від 300 до 30000 працівників; 25% ринку обслуговують 180 середніх компаній, які налічують від 100 до 300 професійних консультантів; 9% акумулюють 1500 малих компаній, в яких працює орієнтовно 10 фахівців. Річний дохід крупної консалтингової компанії складає від 68 млн. до 3 млрд. дол., у середній компанії річний дохід становить до 20 млн. дол., а у малих компаній – до 0,5 млн. дол.

Ознайомлення із практикою реалізації консалтингових проектів дає змогу стверджувати, що консалтингова діяльність значною мірою залежить від впливу широкого спектру факторів, що визначають масштаб, особливості, характеристики та параметри її здійснення. На підставі проведених досліджень сформовано комплексну типологію факторів впливу на діагностування консалтингових проектів для підприємств за сукупністю істотних і незалежних ознак: за середовищем впливу, за механізмом дії, за терміном дії, за рівнем охоплення, за характером дії, за ступенем керованості, за прогнозованістю, за специфікою прояву, за рівнем сформованості, за сферою виникнення, за стадіями консалтингового проекту, за характером факторної залежності, за ступенем ризику.

У третьому розділі **«Інструментарій діагностування консалтингових проектів для підприємств»** удосконалено механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств, розроблено графічно-аналітичну модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів, а також удосконалено модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів.

Формування прикладного інструментарію діагностування консалтингових проектів (КП) для машинобудівних підприємств починається з того, що необхідно визначити, який вплив матиме робота консультантів на діяльність підприємства в поточному та перспективному розрізах. Оскільки процес формування прикладного інструментарію діагностування консалтингових проектів є складним і багаторівневим, то для його візуалізації доцільно побудувати механізм ідентифікування впливу консалтингових проектів на діяльність підприємств (рис. 2).

Складність ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність підприємства полягає також у величезній розмаїтості цих проектів і фактичній неповторності їх реалізації в умовах конкретних підприємств.

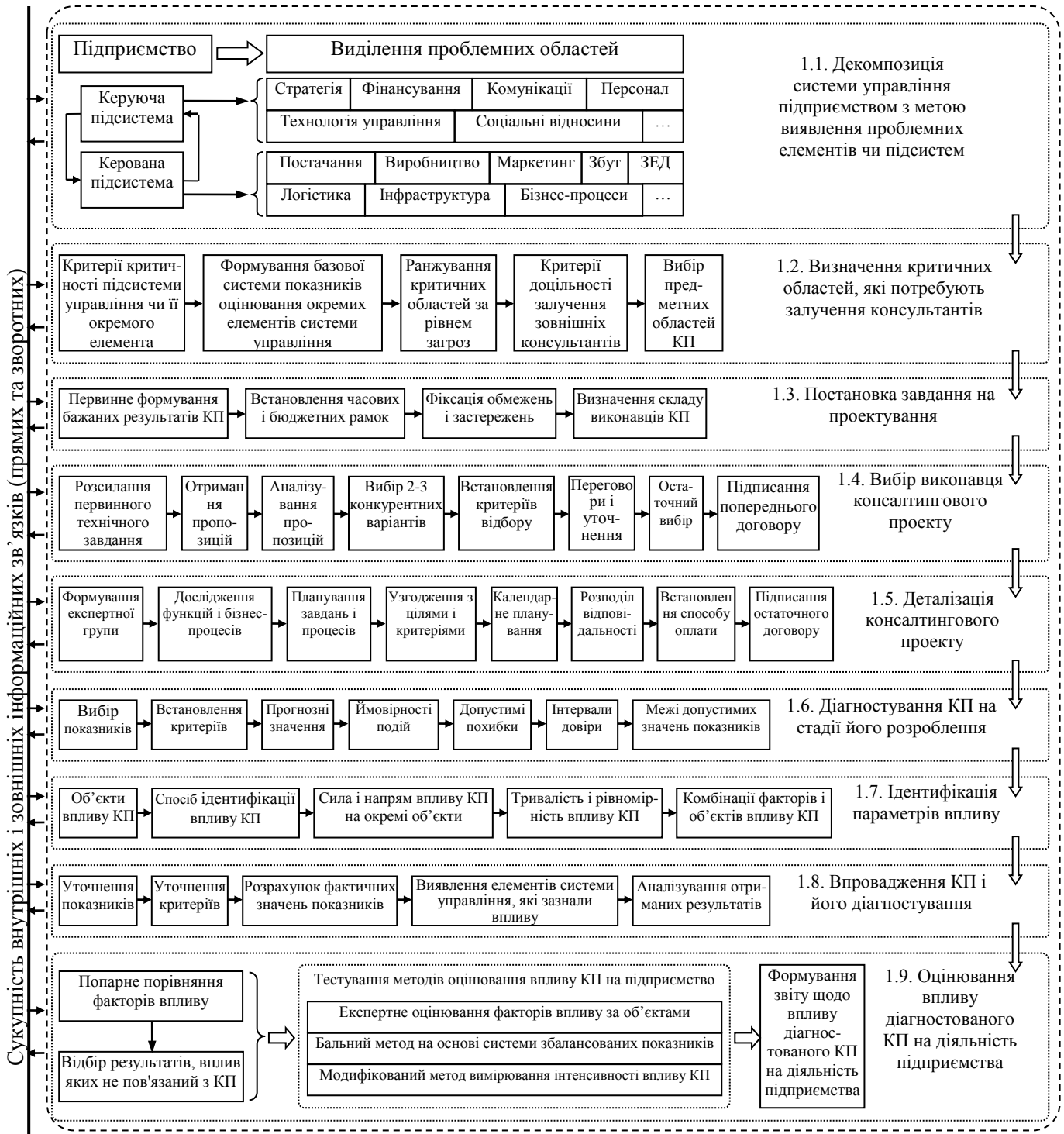


Рис. 2. Механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність підприємств

Примітка: розроблено автором

Кожен ідентифікатор впливу в межах окремого об'єкта має вагу w_{ij} , яка встановлюється замовниками на основі пріоритетів, які вони ставлять перед консалтинговим проектом. Сила і напрям впливу, запропонованих консалтинговим проектом заходів на ідентифікатори впливу, визначається темпами приросту відповідних показників. Якщо значення темпу приросту показника I_{ij} перевищує одиницю, то маємо позитивний вплив. Для того, щоб результати були зручними для подальшої обробки, показники, значення яких має скорочуватися (наприклад,

плинність кадрів), переводимо у зворотній бік ($2 - I_{ij}$). Загальний ідентифікатор впливу на конкретний об'єкт (I_i^Ψ) розраховується за формулою:

$$I_i^\Psi = \sum_{j=1}^m w_{ij} I_{ij}, \quad (1)$$

де w_{ij} – вага j -го показника i -го об'єкта;

I_{ij} – значення приросту j -го показника i -го об'єкта;

m – кількість показників діагностування об'єкта; $j \in [1, \dots, m]$.

Кожен з показників розраховується кілька разів, оскільки вплив діагностованого консалтингового проекту на кожен об'єкт буде різним у момент закінчення проектування (прогнознi значення), відразу після впровадження і через якийсь час, після якого проект буде завершений. Тестувати ідентифікатори впливу пропонується двічі після впровадження – через 3 місяці і через 6 місяців. Довший термін тестування неефективний, бо вплив діагностованого консалтингового проекту з часом буде важко виділити на фоні загальних змін ринкового середовища.

Маючи значення ідентифікаторів впливу за три періоди, можна визначити, наскільки тривалим і стабільним є вплив консалтингового проекту на діяльність підприємства. Для кожного показника розраховується коефіцієнт зміни впливу (затухання) (K_{ij}), який відображає реакцію об'єкта управління на регулюючі дії, коли їх активна фаза закінчена:

$$K_{ij} = \frac{t_1(I_{ij}^{t_1} - I_{ij}^{t_0}) + t_2(I_{ij}^{t_2} - I_{ij}^{t_0})}{t_1 + t_2} \times \frac{1}{K_r}, \quad (2)$$

де t_1, t_2 – час, який пройшов до першого і другого післяпроектного тестування, міс.;

$I_{ij}^{t_0}, I_{ij}^{t_1}, I_{ij}^{t_2}$ – значення приростів показників відразу після провадження (t_0), через 3 (t_1) і через 6 (t_2) місяців після впровадження;

K_r – коефіцієнт опору персоналу організаційним змінам, який показує ймовірність невиконання вказівок підлеглими ($K_r = const = 5\%$).

Коефіцієнти затухання визначають наскільки стійкий є вплив консалтингового проекту після його остаточного впровадження. Додатне значення коефіцієнтів затухання означає, що відповідні показники покращуються і протягом певного періоду після реалізації проекту. Від'ємне значення означає, що з плином часу вплив проекту нівелюється. Підсумковим, але не єдиним, критерієм успішності проекту буде інтегральний показник впливу діагностованого консалтингового проекту на діяльність підприємства ($I_{project}^{impact}$):

$$I_{project}^{impact} = \prod_{i=1}^n (I_i^\Psi)^{\alpha_i}, \quad (3)$$

де I_i^Ψ – загальні ідентифікатори впливу на i -й об'єкт; $i \in [1, \dots, n]$;

α_i – вагомiсть i -го об'єкта;

n – кількість об'єктів в межах консалтингового проекту.

Розроблений механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств є підставою для подальшого формування графічно-аналітичної моделі діагностування результатів реалізації консалтингових проектів (рис. 3).

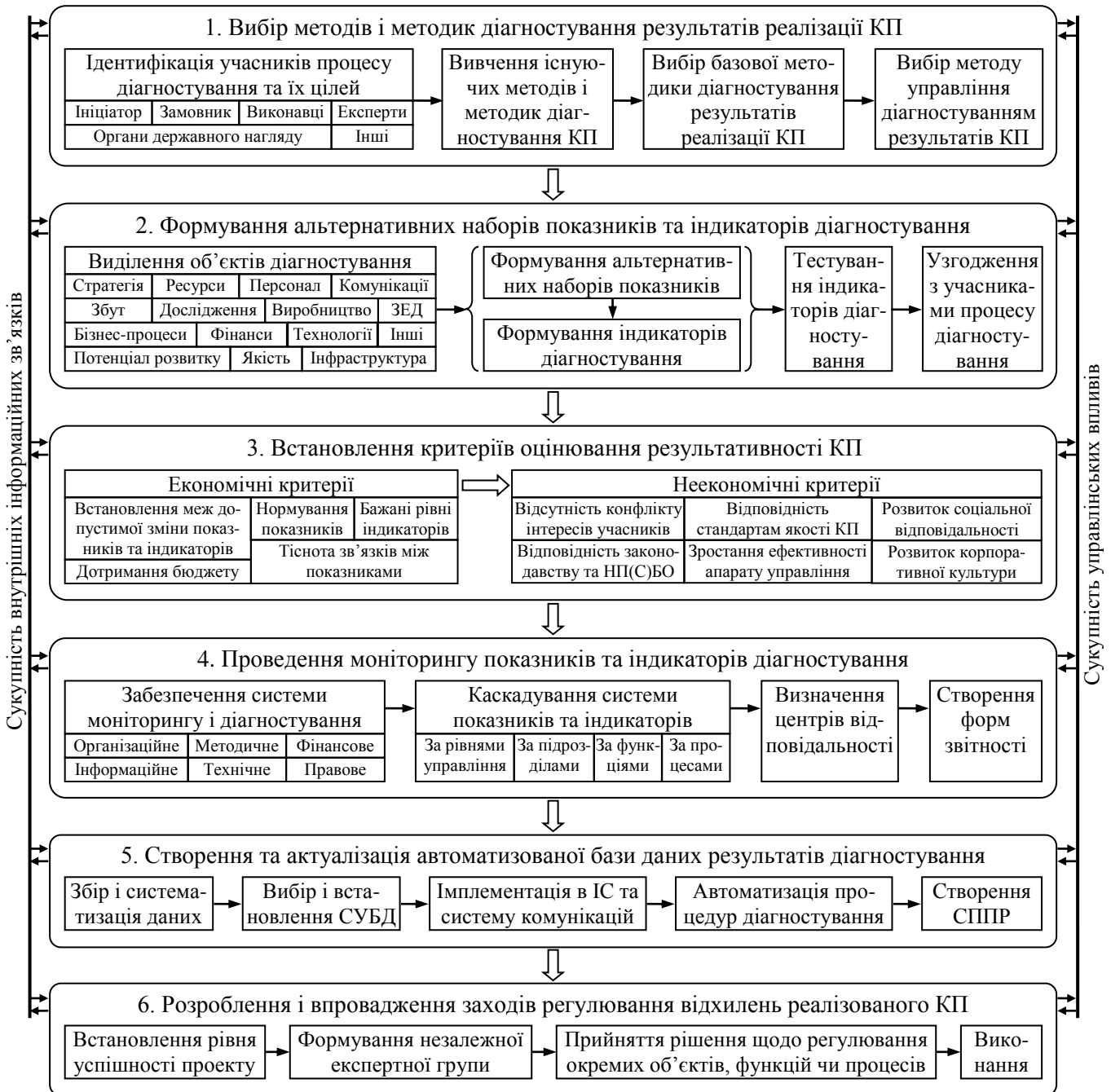


Рис. 3. Графічно-аналітична модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів

Примітка: розроблено автором

Проведені дослідження однозначно довели, що консалтингові проекти позитивно впливають не тільки на цільові об'єкти консалтингу, але й піднімають на вищий рівень інші елементи системи управління за рахунок активізування інтелектуальної активності працівників, підвищення відповідальності керівників та інтенсифікації контролю за проведенням окремих технологічних операцій і реалізацією типових бізнес-процесів.

Оскільки консалтингові проекти для машинобудівних підприємств переважно мають комплексний характер, то для різних цілей і об'єктів діагностування можуть застосовуватися різні методи. На основі цього пропонується взяти спіральну модель за основу управління процесом розроблення консалтингових проектів як таку, що

якнайкраще відповідає потребам і принципам діагностування результатів реалізації цих проектів у практиці вітчизняних машинобудівних підприємств (рис. 4).

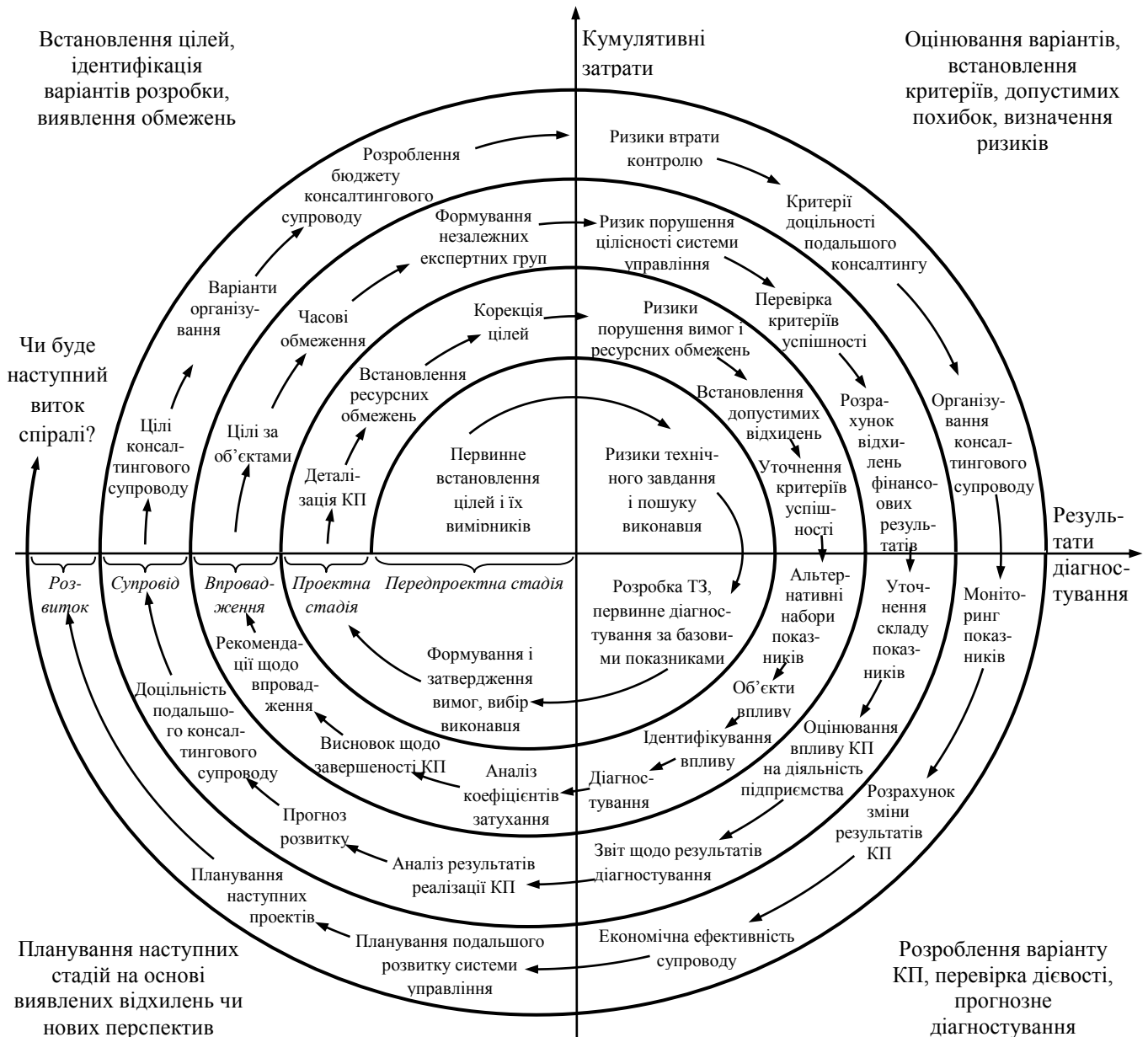


Рис. 4. Спиральна модель управління діагностуванням результатів реалізації консалтингових проектів

Примітка: розроблено автором

Однак неминуче виникають відхилення, частина з яких потребує подальшої участі консалтингових компаній, які розробляли і впроваджували відповідні проекти. У цьому зв'язку знову виникає питання оцінювання ефективності консалтингових проектів на стадії їх супроводу після впровадження і отримання планового результату.

Економічне оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів є варіативним з точки зору об'єктів впливу консалтингу, але може бути уніфікованим щодо процедур обчислення показників та інтерпретації отриманих результатів. З огляду на усе вищевикладене, запропоновано модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів (рис. 5).

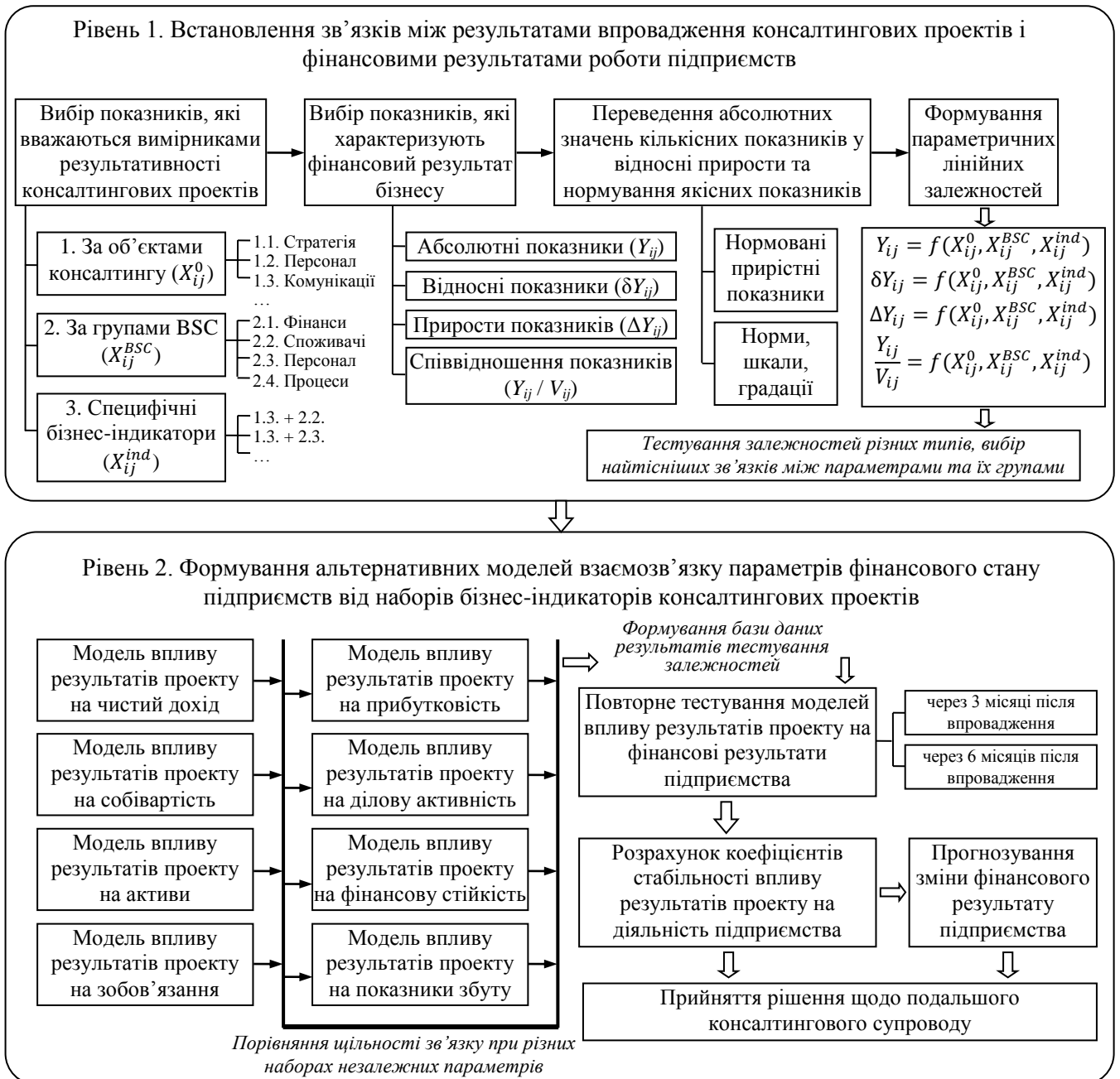


Рис. 5. Графічна модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів

Примітка: розроблено автором

На першому рівні виявляються та описуються стійкі взаємозв'язки між параметрами результативності консалтингових проектів та фінансовими результатами підприємства-замовника. Стійкими зв'язками є такі, які існують протягом не менше як півроку після того, як консалтинговий проект був впроваджений, а щільність зв'язку між параметрами не менша 0,667. Звичайно, з точки зору статистики коефіцієнти кореляції повинні бути в межах 0,75-0,95, однак навряд чи це досяжно в умовах вітчизняного машинобудування. До того ж протягом півроку зміняться умови внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, більшість з яких не можна передбачити і тим більше відділити цей вплив від результатів діагностованого консалтингового проекту, що теж знижує щільність зв'язку між досліджуваними параметрами.

На другому етапі економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів формуються альтернативні моделі взаємозв'язку ключових параметрів фінансового стану підприємств з наборами результатів консалтингових проектів або за об'єктами впливу, або за ключовими бізнес-індикаторами, які мають універсальне призначення. Проведені дослідження і розрахунки показують, що у більшості випадків щільність зв'язку між параметрами не є високою, тому доцільно сформувати економіко-математичну модель оптимізування впровадження діагностованих консалтингових проектів.

Основним завданням є встановлення залежностей між результатами реалізації консалтингових проектів (незалежні змінні) і фінансовими результатами підприємств (залежні змінні). Наперед невідомо, які з можливих залежностей будуть характеризуватися достатньою щільністю зв'язку, тому формуються всі ймовірні моделі, розраховуються їх параметри і вибираються для подальшого дослідження з них ті, які мають найвищі коефіцієнти кореляції. З цими моделями слід працювати протягом півроку після закінчення реалізації консалтингових проектів і тільки тоді можна стверджувати, що залежності існують і вони є достатньо стійкими для того, щоб робити висновки щодо економічної ефективності консалтингу на рівні цілого підприємства, а не його окремих підсистем.

Розрахунок параметрів моделей взаємозв'язку показників фінансового стану підприємств та результуючих бізнес-індикаторів здійснено на основні даних, отриманих за реалізованими консалтинговими проектами ПрАТ «Іскра» та ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» та змодельованих ще для п'яти машинобудівних підприємств (ПАТ «Мотор Січ»; ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»; ПАТ «Київський завод «Радар»»; ПАТ «Азовмаш»; ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»).

З метою врахування різних аспектів практики консалтингу пропонується економіко-математична модель розрахунку оптимізування процесу впровадження консалтингових проектів, яка зможе узгодити витрати на реалізацію проектних рішень з вимогами мінімізації відхилень реальних значень бізнес-індикаторів від запланованих і при цьому забезпечити якнайменші збурення ритмічності виробництва.

Сформована економіко-математична модель містить три рівнозначних функції мети $F1(x)$ – мінімізація непокритих витрат на проектування, впровадження і супровід консалтингового проекту, $F2(y)$ – мінімізація негативних відхилень фактичних значень бізнес-індикаторів від запланованих, $F3(z)$ – мінімізація порушень ритмічності виробництва в процесі реалізації консалтингового проекту, які в загальній постановці задачі мають однакову значущість, тому можемо використовувати модель рівномірної оптимізації.

Цю модель можна використовувати на будь-якій стадії консалтингового проекту і робити на її основі висновки щодо ефективності впровадження як цілого проекту, так і його окремих стадій, об'єктів чи елементів. Отже, за моделлю рівномірної оптимізації будемо доповнену задачу, переводимо цільові функції в обмеження і отримуємо таку економіко-математичну модель:

$$\left\{ \begin{array}{l}
\varphi \rightarrow \min \\
\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (v_{ij} - \omega_{ij} t_j) + F_1^* \varphi \geq F_1^*; \\
\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left(\left| \frac{y_{ij}^1 - y_{ij}^0}{y_{ij}^0} \times 100\% \right| \times \Theta_{ij} \right) + F_2^* \varphi \geq F_2^*; \\
\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left| \frac{z_{ij}^1 - z_{ij}^0}{z_{ij}^0} \right| + F_3^* \varphi \geq F_3^*; \\
\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m v_{ij} \leq s_j V_j; \\
\sum_{j=1}^m s_j \leq \bar{K}; \\
\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \omega_{ij} \leq d W_j; \\
t_j \leq \frac{K_{max}/100}{12} \tau_j; \\
\varphi, v_{ij}, \omega_{ij}, t_j, y_{ij}^0, y_{ij}^1, z_{ij}^0, z_{ij}^1 \geq 0; \\
s_j, V_j, \bar{K}, d, W_j, K_{max}, \tau_j \geq 0; \\
\Theta_{ij} = 0 \vee 1,
\end{array} \right. \quad (4)$$

де φ – відносне погіршення найкращого значення кожної цільової функції, яке отримане при частковому розв'язку за кожною функцією (вважаємо, що вагомість всіх трьох функцій $F_1(x)$, $F_2(y)$, $F_3(z)$ є однаковою); F_1^* , F_2^* , F_3^* – оптимальні значення цільових функцій $F_1(x)$, $F_2(y)$, $F_3(z)$, які отримані при розв'язку трьох часткових випадків (почергово за кожною функцією окремо, тобто значення F_1^* , F_2^* , F_3^* є взірцевими, отриманими в тих умовах, коли дві інші функції не існують, так само як властиві їм обмеження); v_{ij} – витрати, понесені безпосередньо на консалтинговий проект за i -ю статтею на j -й стадії виконання, тис. грн.; ω_{ij} – економія за i -ю статтею на j -й стадії виконання консалтингового проекту, яка виникне у наступних періодах внаслідок реалізації консалтингу, тис. грн.; t_j – коефіцієнт, що враховує знецінення грошей на j -й стадії (залежить від відсоткової ставки на ринку запозичень); $i \in \overline{1, n}$; n – кількість статей витрат, які зазнають змін; $j \in \overline{1, m}$; m – кількість стадій консалтингового проекту; y_{ij}^0, y_{ij}^1 – планові і фактичні значення i -го бізнес-індикатора, який характеризує вплив консалтингового проекту на j -й об'єкт; Θ_{ij} – булева змінна, яка приймає одиничне значення тільки у випадку негативного відхилення i -го бізнес-індикатора від плану; якщо ж відхилення позитивне, то булева змінна приймає нульове значення, тим самим виключаючи таке відхилення з розгляду; $i \in \overline{1, n}$; n – кількість бізнес-індикаторів, які характеризують об'єкт; $j \in \overline{1, m}$; m – кількість об'єктів консалтингового проекту; z_{ij}^0, z_{ij}^1 – планові і фактичні значення коефіцієнтів ритмічності виробництва i -го типу j -го об'єкта (підрозділу); $i \in \overline{1, n}$; n – кількість видів коефіцієнтів ритмічності, які характеризують об'єкт; $j \in \overline{1, m}$; m – кількість об'єктів (підрозділів), які підлягають змінам внаслідок реалізації консалтингового проекту; s_j – коефіцієнт позапланових витрат, допустимих за рахунок компенсування на подальших стадіях реалізації консалтингового проекту; V_j – бюджет консалтингового проекту на j -й стадії, тис. грн.; \bar{K} – середня річна відсоткова ставка за кредитами, доступними підприємству; на час дослідження $\bar{K} \approx 0,215$, тобто розглянуті підприємства в середньому

кредитувалися під 21,5% у гривні; d – граничний рівень допустимої економії адміністративних витрат; у нашому випадку $d=0,25$, ми обмежуємося максимальним рівнем прогнозованої економії адміністративних витрат 25%, тому що спроби подальшої економії приведуть до зловживань і спроб спотворити реальні дані; W_j – фонд витрат на утримання адміністративного персоналу і загальних корпоративних витрат, що діє на j -й стадії консалтингового проекту; K_{max} – максимальна ставка кредитування, яка діяла для підприємства у минулому році, %; τ_j – час, протягом якого триває j -та стадія консалтингового проекту, місяців.

Перевагою моделі є можливість її декомпозиції, тобто поділу на окремі частини з можливістю введення додаткових обмежень чи, навпаки, зменшення рівня вимог до деяких з них. Запропоновану економіко-математичну модель можна використовувати для розв'язання широкого спектру прикладних задач, пов'язаних з впровадженням консалтингових проектів, вона враховує умови кредитування підприємств, їх бюджетні обмеження, рівномірність розподілу грошових потоків в часі і просторі, економію на адміністративних витратах, приріст продуктивності праці, параметри якості управління і прийняття рішень тощо.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукового завдання щодо розроблення теоретико-методологічної та методико-прикладної бази діагностування консалтингових проектів для підприємств. Результати виконаного дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Розвинуто типологію видів діагностування консалтингових проектів для підприємств, що містить низку запропонованих типологічних ознак (характер проведення, ступінь ризику, взаємозалежність здійснення, ступінь відкритості, етапність реалізації консалтингового проекту) і в такий спосіб формує комплексну інформаційну базу про різноманітні особливості здійснення діагностування консалтингових проектів для підприємств. Розвинуто типологію факторів впливу на діагностування консалтингових проектів для підприємств, що містить запропоновані класифікаційні ознаки: за стадіями консалтингового проекту – фактори впливу на передпроектну стадію, фактори впливу на проектну стадію, фактори впливу на післяпроектну стадію; за ступенем ризику – фактори: з мінімальним ризиком (0.0-0.1), з малим ризиком (0.1-0.3), з середнім ризиком (0.3-0.4), з високим ризиком (0.4-0.6), з максимальним ризиком (0.6-0.8), з критичним ризиком (0.8-1.0); за характером факторної залежності: незалежні, взаємозалежні, взаємовиключні. Подані типології забезпечують менеджерам можливість комплексного розуміння сутності та видів діагностування консалтингових проектів, а також факторів впливу на цей процес.

2. Розвинуто концептуальну модель діагностування консалтингових проектів для підприємств, яка враховує усі складові елементи діагностування, а саме: основні принципи забезпечення процесу діагностування консалтингових проектів для підприємств, суб'єкти діагностування консалтингових проектів для підприємств, мету діагностичної системи та основні завдання, технологію здійснення процедур діагностування консалтингових проектів для підприємств, методи і методики,

індикатори, об'єкти. Ретельне виокремлення усіх елементів діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств сприяє ефективному досягненню цілей, мети, завдань і вимог учасників та керівників проекту.

3. Удосконалено механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств, який базується на декомпозиції системи управління, формуванні ідентифікаторів впливу проекту на задані об'єкти та розрахунку інтегрального вимірника впливу, а також дозволяє менеджерам та економістам оцінити стабільність і тривалість впливу діагностованого консалтингового проекту на окремі підсистеми управління чи бізнес-процеси завдяки розрахунку коефіцієнта затухання, який враховує рівень опору персоналу та інерційність системи управління замовника. Механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств можна модифікувати залежно від потреб замовників та встановлених ними критеріїв успішності проектів.

4. Розроблено графічно-аналітичну модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів, яка дає можливість менеджерам та аналітикам підприємства врахувати інтереси учасників проекту щодо вибору методів і методик діагностування; сформулювати альтернативні комплекти бізнес-індикаторів для кожного об'єкта впливу консалтингового проекту; встановити критерії оцінювання результативності консалтингу; здійснити моніторинг показників та індикаторів діагностування; створити та актуалізувати автоматизовану базу даних результатів діагностування; розробити і впровадити заходи з регулювання відхилень реалізованого консалтингового проекту.

5. Удосконалено метод управління діагностуванням результатів реалізації консалтингових проектів за рахунок впровадження елементів спіральної моделі, яка дозволяє менеджерам та фахівцям з консалтингу діагностувати результати консалтингу на всіх його етапах без порушення цілісності системи управління та призупинення проектних робіт, а також отримувати прогностні значення цільових показників ще до реалізації проекту. Початковою точкою спіралі є момент прийняття рішення щодо доцільності управлінського консалтингу на підприємстві, а кінцевою – момент прийняття рішення щодо успішності консалтингового проекту незалежно від того, чи буде потрібен подальший консультативний супровід з боку виконавця.

6. Удосконалено модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів, яка складається з двох рівнів. На першому рівні доцільно встановити зв'язки між результатами впровадження консалтингових проектів і фінансовими результатами роботи підприємств. На другому рівні сформулювати альтернативні моделі взаємозв'язку параметрів фінансового стану підприємств від наборів бізнес-індикаторів консалтингових проектів. Такий підхід, реалізований у відповідній графічній моделі, дозволяє аналітикам машинобудівних підприємств, з одного боку, врахувати всі без винятку наявні взаємозв'язки між параметрами, а з іншого – сконцентруватися на тих, які є справді значущими і характеризуються стабільністю у часовому та просторовому (об'єктному) розрізах.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографія

1. *Книш, М.Г., 2013. Економічні методи процесно-структурованого менеджменту. В: О.Є. Кузьмін, ред. *Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій*. Львів: Видавництво «Растр-7», с. 120-130.

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. **Бортнікова, М.Г., 2017. Економічне оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів для підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 3, с. 8-12. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

3. **Бортнікова, М.Г. та Кузьмін, О.Є., 2017. Формування моделі діагностування результатів реалізації консалтингових проектів для підприємств. *Бізнес Інформ*, 11, с.203-211. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та інші*). (*Особистий внесок автора: розроблено та обґрунтовано графічно-аналітичну модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів*).

4. **Bortnikova, M., 2017. Features of the formation of a comprehensive consulting project for machine-building enterprise. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod University. Series «Economics»*, 2 (50), pp.164 – 171. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Research Bib, РИИЦ, Google Scholar*).

5. **Бортнікова, М.Г., 2017. Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках. *Глобальні та національні проблеми економіки*, [online] 18, с. 28-32. Доступно: <<http://global-national.in.ua/archive/18-2017/8.pdf>> [Дата звернення 20 Серпень 2017]. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

6. **Бортнікова, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2017. Концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, [online] 10, с.183-187. Доступно: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/34.pdf> [Дата звернення 20 Червень 2017]. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: РИИЦ, CiteFactor, Research Bib, SJIF; Google Scholar; InfoBase Index; Index Copernicus*). (*Особистий внесок автора: сформульовано та обґрунтовано концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств*).

7. Книш, М.Г. та Кузьмін, О.Є., 2013. Типологія видів діагностування діяльності консалтингових підприємств. *Наука й економіка*, 2, с. 93-99. (*Особистий внесок автора: систематизовано і розвинуто типологію видів діагностування діяльності консалтингових підприємств*).

8. Книш, М.Г. та Кузьмін, О.Є., 2012. Сутність та особливості діагностування

* Прізвище змінено з Книш на Бортнікова на підставі свідоцтва про одруження серії І-СГ № 211477 від 21 вересня 2013 р.

** Видання одночасно належить до наукових видань, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

діяльності консалтингових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 748, с. 3-10. (Особистий внесок автора: уточнено сутність діагностування діяльності консалтингових підприємств).

9. Книш, М.Г. та Буньо, М.Б., 2008. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне, експертне консультування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 624, с. 184-190. (Особистий внесок автора: досліджено та обґрунтовано методологічні підходи до консалтингу).

10. Книш, М.Г., 2008. Вплив ризику на результат консалтингового проекту. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 16, с. 223- 230

11. Книш, М.Г. та Кузьмін, О.Є., 2007. Ринок консалтингових послуг: стан та особливості розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 599, с. 67-72. (Особистий внесок автора: досліджено кон'юнктуру ринку консалтингових послуг України).

12. Книш, М.Г. та Кузьмін, О.Є., 2006. Управлінський консалтинг: сутність, проблеми та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 567, с. 193-199. (Особистий внесок автора: уточнено сутність консалтингу та досліджено проблеми і перспективи розвитку на вітчизняному ринку).

1.3. Публікації у виданнях України, які включені до міжнародних

наукометричних баз даних та науковому іноземному періодичному виданні

13. Бортнікова, М.Г., 2017. Вибір методів та методик діагностування результатів реалізації консалтингових проектів. *Молодий вчений*, 9 (49), с. 493-498. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Research Vib, РИНЦ, Google Scholar, OAJI, CiteFactor*).

14. Бортнікова, М.Г., 2017. Ідентифікування впливу діагностованих консалтингових проектів на діяльність підприємства. *Регіональна економіка та управління*, 3 (16), с. 10-15. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *РИНЦ*).

15. Бортнікова, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2017. Фактори реалізації діагностованих консалтингових проектів машинобудівних підприємств Львівщини. *Evropský časopis ekonomiku a managementu*, 3/3, р. 67-74 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *International Scientific Indexing*). (Особистий внесок автора: систематизовано і розвинуто типологію факторів реалізації діагностованих консалтингових проектів для підприємств).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

16. Бортнікова, М.Г., 2017. Особливості каскадування системи показників та індикаторів діагностування результатів реалізації консалтингових проектів. В: *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: VI науково-практична конференція з міжнародною участю*. Львів, Україна, 1 Листопад 2017 р. – Харків: Монограф.

17. Бортнікова, М.Г., 2017. Особливості форм оплати консалтингових проектів. В: *Двадцяті економіко-правові дискусії: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 29 Вересень 2017 р. Львів: Наукова спільнота.

18. Бортнікова, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2014. Фінансова діагностика консалтингових та інвестиційних проектів. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено особливості фінансової діагностики консалтингових проектів).

19. Бортнікова, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2014. Особливості процесу діагностування інвестиційних проектів. В: *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю: Міжнародна інтернет-конференція*. Львів, Україна, 13 Травень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: виокремлено етапи процесу діагностування).

20. Бортнікова, М.Г. та Пецкович, М.Д., 2014. Характеристика методів діагностування консалтингових проектів. В: *Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 11-12 Квітень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: виокремлено та обґрунтовано методи діагностування консалтингових проектів).

21. Книш, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2013. Консалтинг у сфері діагностування економічної безпеки підприємств. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-20 Вересень 2013 р. Львів: АртДрук. (Особистий внесок автора: наведено ключові принципи діагностування економічної безпеки підприємств).

22. Книш, М.Г., 2013. Принципи діагностування консалтингових проектів. В: *Проблеми трансформаційних економік в умовах глобалізації: V Міжнародна науково-практична конференція*. Тернопіль, Україна, 25 Квітень 2013 р. Тернопіль: Вектор.

23. Книш, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2012. Роль консалтингу в процесі інвестування. В: *Економічна політика країн ЄС: IV міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Донецьк, Україна, 1-3 Жовтень 2012 р. Донецьк: ДонНУЕТ. (Особистий внесок автора: виокремлено та обґрунтовано переваги і недоліки залучення внутрішніх і зовнішніх консультантів).

24. Книш, М.Г. та Дзюбіна, К.О., 2012. Діагностування маркетингової діяльності консалтингових підприємств. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 Листопад 2012 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: наведено й охарактеризовано етапи діагностування маркетингової діяльності консалтингових підприємств).

25. Книш, М.Г., 2011. Впровадження системи управління консалтинговими проектами на автотранспортних підприємствах. В: *LXVII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників*

відокремлених структурних підрозділів університету. Київ, Україна, 11-13 Травень 2011р. Київ: НТУ.

26. Книш, М.Г., 2010. Роль консалтингу при формуванні інноваційних процесів на підприємствах. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: III Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 20-21 Травень 2010 р. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

27. Книш, М.Г., 2010. Застосування інформаційних технологій в консалтингу. В: *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів.* Донецьк, Україна, 20-21 Травень 2010 р. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет».

28. Книш, М.Г. та Буньо, М.Б., 2010. Маркетинговий консалтинг на ринку цінних паперів. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VII Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 4-6 Листопад 2010 р. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: наведено етапи реалізації маркетингового консалтингу).

29. Книш, М.Г. та Буньо, М.Б., 2009. Управління консалтинговими проектами у галузі машинобудування. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: аспекти молодіжного підприємництва: Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 17-18 Вересень 2009 р. Львів: ТзОВ «Компанія «Манускрипт»». (Особистий внесок автора: наведено управлінські технології реалізації консалтингових проектів).

30. Книш, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2008. Маркетинговий підхід в інвестиційному консалтингу. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VII Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 6-8 Листопад 2008 р. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». (Особистий внесок автора: наведено перелік факторів вибору консультантів).

31. Книш, М.Г., 2008. Процеси управління консалтинговими проектами. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: II Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 29-31 Травень 2008 р. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

32. Книш, М.Г. та Стасюк, Н.Р., 2007. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах конкуренції. В: *Розвиток підприємництва в Україні: економіко-правове забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 13-14 Грудень 2007 р. Львів: НВФ «Українські технології». (Особистий внесок автора: охарактеризовано роль консалтингових організацій у розвитку підприємства).

АНОТАЦІЯ

Бортнікова М.Г. Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання діагностування консалтингових проектів для підприємств. В роботі розвинуто типологію видів та концептуальну модель діагностування консалтингових проектів. Досліджено, систематизовано та проаналізовано фактори впливу на діагностування консалтингових проектів для підприємств. Удосконалено механізм ідентифікування впливів діагностованих консалтингових проектів на діяльність машинобудівних підприємств, який базується на декомпозиції системи управління, формуванні ідентифікаторів впливу проекту на задані об'єкти та розрахунку інтегрального вимірника впливу. Удосконалено метод управління діагностуванням результатів реалізації консалтингових проектів за рахунок впровадження елементів спіральної моделі. Удосконалено модель економічного оцінювання впровадження діагностованих консалтингових проектів. Вперше розроблено графічно-аналітичну модель діагностування результатів реалізації консалтингових проектів.

Ключові слова: консалтинг, консалтингові проекти, діагностування, машинобудівне підприємство, фактори, концепція, технологія, інструментарій, метод, модель.

ANNOTATION

Bortnikova M.H. Diagnosing of consulting projects for machine-building enterprises. - On the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by the types of economic activity). - Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2018.

The thesis is dedicated to the solution of the scientific task regarding the diagnosing of consulting projects for enterprises. The typology of species and conceptual model of diagnosing consulting projects are developed in the work. The factors influencing the diagnosis of consulting projects for enterprises are investigated, systematized and analyzed. The mechanism of identification of the influence of the diagnosed consulting projects on the activity of machine-building enterprises is improved, which is based on the decomposition of the management system, the formation of the project identification identifiers for the specified objects and the calculation of the integral impact meter. The method of managing the diagnosis of the results of the implementation of consulting projects through the introduction of the elements of the spiral model has been improved. The model of economic evaluation of implementation of diagnosed consulting projects has been improved. For the first time a graphical-analytical model for diagnosing the results of the implementation of consulting projects was developed.

Keywords: consulting, consulting projects, diagnosing, machine-building enterprise, factors, concept, technology, toolkit, method, model.

АННОТАЦИЯ

Бортникова М.Г. Диагностирование консалтинговых проектов для машиностроительных предприятий. - На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2018.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических и методико-прикладных основ диагностирования консалтинговых проектов для машиностроительных предприятий. Для достижения указанной цели в работе установлены и решены следующие задачи: развить типологии видов диагностирования консалтинговых проектов для предприятий и факторов влияния на диагностирование консалтинговых проектов для предприятий; развить концептуальную модель диагностирования консалтинговых проектов для предприятий; усовершенствовать механизм идентификации влияния диагностированных консалтинговых проектов на деятельность машиностроительных предприятий; усовершенствовать метод управления диагностикой результатов реализации консалтинговых проектов за счет внедрения элементов спиральной модели; усовершенствовать модель экономической оценки внедрения диагностированных консалтинговых проектов; разработать графически-аналитическую модель диагностирования результатов реализации консалтинговых проектов. Объектом исследования выступает процесс диагностирования консалтинговых проектов для предприятий. Предметом исследования являются теоретико-методологические и методико-прикладные положения по осуществлению на машиностроительных предприятиях диагностирования консалтинговых проектов.

Полученные в диссертации результаты и разработанные рекомендации представляют собой комплекс теоретико-прикладных положений по диагностированию консалтинговых проектов для машиностроительных предприятий.

В первой главе «Теоретико-методологические основы диагностирования консалтинговых проектов для предприятий» охарактеризованы консалтинговые проекты предприятий как объекты диагностирования, исследованы и уточнены сущность и особенности диагностики консалтинговых проектов для предприятий, выделены концептуальные основы диагностики консалтинговых проектов для предприятий.

Результаты изучения литературных источников по проблеме диагностики консалтинговых проектов, а также практики функционирования отечественных предприятий, указывают на то, что на современном этапе существует неоднозначность и разнонаправленность в понимании сущности консалтинга и консалтинговых проектов в частности. Определено сущность понятия «диагностирования консалтинговых проектов».

Во второй главе «Анализ состояния диагностирования консалтинговых проектов для машиностроительных предприятий» рассмотрены методические положения по анализу параметров диагностирования консалтинговых проектов для

предприятий, проанализировано состояние реализации консалтинговых проектов на предприятиях, систематизированы и охарактеризованы факторы реализации диагностированных консалтинговых проектов для предприятий.

Развита типологию факторов влияния на диагностирование консалтинговых проектов, а также осуществлено ранжирование факторов по степени влияния с целью определения наиболее значимых из них, которые в значительной мере влияют на эффективность реализации консалтингового проекта для предприятий.

В третьей главе «Инструментарий диагностирования консалтинговых проектов для предприятий» усовершенствован механизм идентификации влияния диагностированных консалтинговых проектов на деятельность машиностроительных предприятий, разработана графически-аналитическая модель диагностирования результатов реализации консалтинговых проектов, а также усовершенствована модель экономической оценки внедрения диагностированных консалтинговых проектов.

Усовершенствован механизм идентификации влияний диагностированных консалтинговых проектов на деятельность машиностроительных предприятий позволяет оценить стабильность и длительность воздействия диагностированного консалтингового проекта на отдельные подсистемы управления или бизнес-процессы благодаря расчету коэффициента затухания, который учитывает уровень сопротивления персонала и инерционность системы управления заказчика.

Разработана графически-аналитическая модель диагностирования результатов реализации консалтинговых проектов, которая позволяет учесть интересы участников проекта по выбору методов и методик диагностирования, выделить альтернативные наборы бизнес-индикаторов для каждого объекта воздействия консалтингового проекта, установить экономические и неэкономические критерии оценки результативности консалтинга, а также организовать мониторинг показателей и автоматизированную обработку результатов диагностирования для регулирования отклонений от оптимальных значений результатов диагностированного проекта. Усовершенствована модель экономической оценки внедрения диагностированных консалтинговых проектов, которая состоит из двух уровней. На первом уровне устанавливаются возможные связи между результирующими показателями консалтинговых проектов и финансовыми результатами предприятий. На втором уровне формируются альтернативные модели взаимосвязи показателей финансового состояния предприятий от возможных наборов бизнес-индикаторов консалтинговых проектов.

Усовершенствован метод управления диагностикой результатов реализации консалтинговых проектов за счет внедрения элементов спиральной модели, которая позволяет диагностировать результаты консалтинга на всех его этапах без нарушения целостности системы управления и приостановлении проектных работ, а также получать прогнозные значения целевых показателей еще до реализации проекта.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговые проекты, диагностирование, машиностроительное предприятие, факторы, концепция, технология, инструментарий, метод, модель.