

УДК 005.572

В. А. Верба, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ І МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Анотація. У статті представлено авторську концепцію оцінювання управлінського консультування, в межах якої запропоновано принципи і методичні підходи оцінювання результативності консалтингової діяльності на глобальному, макро-, мікрорівні, визначено форми результатів і критерії результативності знаннєво-компетенційного і проблемно-орієнтовного консультування.

Ключові слова: управлінське консультування, результативність консалтингової діяльності, знаннєво-компетенційне консультування, проблемно-орієнтовне консультування.

Актуальність і постановка проблеми. Інформаційна природа сучасного виробництва, багатовекторність консалтингового впливу на соціально-економічні системи потребують формування адекватних методів оцінювання управлінського консультування. Багатоаспектна природа управлінського консультування зумовлює широку палітру концептуальних підходів до його змістовного наповнення. Залишається відкритими для дискусій питання місця управлінського консультування в управлінні розвитком сучасних підприємств, його роль у забезпеченні розвитку соціально-економічних систем різного рівню. Актуальність проблемного поля дослідження оцінювання результативності управлінського консультування посилюється не сформованістю понятійно-категоріального апарату теорії результативності, неоднозначним сприйняттям більшістю науковців методів і критеріїв вимірювання ефективності економічної діяльності, її співвідношенням з результативністю.

Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми, слід зазначити, що науковці не припиняють дослідження у напрямку уточнення змістовного наповнення та визначення критеріїв оцінювання управлінського консультування.

Узагальнюючи результати оприлюднених у науковій і професійній літературі, присвяченій ефективності консалтингової діяльності, вважаємо необхідним відмітити наявність значного спектру авторських пропозицій щодо її оцінювання. Все розмаїття авторських підходів згрупуємо за напрямками наукового пошуку. Перша, найчисельніша група дослідників визначає ефективність управлінського консультування як сукупність результатів консультування клієнтської організації [1—3]. Друга — пропонує оцінювати ефективність консультування як показник виміру відповідності результатів консультування намірам [4]. Третя — вважає, що ефективність вимірюється рівнем відповідності консалтингових послуг професійним стандартам [5] і якості консалтингових процесів [6]. Четверта — наполягає на необхідності оцінювання ефективності на різних рівнях економічних систем — державному, регіональному, на рівні консалтингової і клієнтської організацій, а також визначає ефективність консалтингових проектів [7].

У більшості оприлюднених наукових праць і навчальних видань питання оцінювання консультування обмежуються оцінюванням процесу взаємодії консультантів із клієнтами, концентруючись виключно на змінах, що відбуваються лише в клієнтських організаціях [1—3]. Пильна увага науковців і практиків консалтинго-

вого бізнесу найбільше зосереджена на дослідженні чинників впливу на ефективність взаємодії консультантів і клієнтів у проектах розвитку [8, 9]. Об'єктом оцінювання у зазначених роботах є ефективність консалтингового процесу, зокрема взаємодія клієнтів з консультантами, консалтингові заходи, рівень досягнення поставлених цілей.

Ідею оцінювання ефективності консультування крізь призму досягнень клієнтських організацій підтримує і американський дослідник Г. Гейбл, який пропонує оцінювати менеджмент-консалтинг за напрямками: а) ефективності консалтингових рекомендацій, б) навчання клієнтської організації і в) консалтингової продуктивності [10].

Найповніший спектр параметрів, за якими необхідно проводити оцінку ефективності консультування, запропонував Дж. Філіпс, керівник ROI Institute. Розмаїття параметрів оцінки консультування він згрупував у шість блоків. Перша група показників відображає ступінь задоволення безпосередніх учасників консалтингового процесу; друга — рівень трансферту знань і досвіду у процесі консультування; третя — ступінь успішності впровадження і використання консалтингових рекомендацій; четверта — міра успіху клієнтської організації внаслідок проведення консультування; п'ята — порівняння витрат на консультування з доходами, що обумовлені результатами консультування; шоста — нематеріальні вигоди, що пов'язані з формуванням корпоративної бази знань, підвищенням задоволеності персоналу роботою, покращенням клімату, співпраці [11].

Незважаючи на бурхливий потік публікацій щодо оцінювання консалтингової діяльності, на наш погляд, практично ігнорується складна дихотомія науково-практичної та інфраструктурної природи управлінського консультування, що зумовлює пошук адекватних концептуальних підходів до оцінювання його результативності.

Мета статті. Ураховуючи поліаспектність оцінювання управлінського консультування та поліваріантність підходів до її вирішення, в межах цієї статті сфокусуємо увагу на уточненні поняття результативності управлінського консультування, принципах і критеріях його оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Еволюція становлення і розвитку управлінського консультування сприяла зміні його природі, меж і напрямів впливу на економічні системи. Сьогодні управлінське консультування складна система, яку можна розглядати в трьох вимірах — науковому (розкриває інноваційну та знанневу природу консультаційного процесу), інфраструктурному (визначає специфічну інфраструктурну складову бізнес-середовища) та підприємницькому (розглядає підприємницький бік діяльності, що спрямована на отримання прибутку, високими ризиками, намаганням розкрити та реалізувати підприємницькі здібності ключових учасників цього процесу тощо). Ґрунтуючись на такому триединому підході, вважаємо доцільним розглядати його як *науково-професійну діяльність консультантів зі створення інтелектуальних продуктів та надання незалежних професійних послуг, що покликані допомогти керівникам підприємств у реалізації організаційних цілей і завдань розвитку шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, упровадження змін і навчання*.

Сучасна концепція управління результативністю [13] ґрунтується на ідеї максимізації доданої цінності для клієнтів шляхом оптимізації бізнес-процесів і забезпечення раціонального використання ресурсів для їх здійснення. Тому подальше дослідження оцінювання управлінського консультування вважаємо необхід-

ним сфокусувати на: визначенні результатів управлінського консультування та їх декомпозиція крізь призму ланцюга створення доданої цінності та уточненні форм прояву результатів консалтингової діяльності.

Ідентифікація результативності консультування крізь призму створення доданої цінності має забезпечити: а) зниження суб'єктивності оцінювання і когнітивності сприйняття клієнтами доданої цінності, що формується у процесі консультування, її кореляцію з такими чинниками її зростання як інвестування часу, зусиль персоналу клієнтської організації в її створення; б) розуміння рівня сприйняття цінності окремих складових консалтингової взаємодії і визначення пріоритетів ціннісного вибору з боку клієнтської організації; в) зміну пріоритетності у зусиллях консалтингових компаній при формуванні ціннісної пропозиції для клієнтської організації, визначення найефективніших форм і методів формування потоку доданої цінності; г) формування системи мотивації і зон відповідальності учасників консалтингового процесу за досягнення індикаторів результативності управлінського консультування на основі формування доданої цінності.

Виходячи з гіпотези, що результативність являє собою рівень прирощеної цінності всіх учасників процесу управлінського консультування, оцінювання результатів консалтингової діяльності необхідно проводити крізь призму задоволення потреб прямих і опосередкованих учасників управлінського консультування. Такий підхід дає можливість визначити соціально-економічну значущість консалтингової індустрії на глобальному рівні, різновекторності проявів доданої цінності на макро- і мікрорівнях.

В основу оцінювання результативності консалтингової діяльності мають бути покладені принципи актуальності, достовірності і перспективності, що забезпечують прийняття раціональних управлінських рішень як у консалтингових компаніях, так і в клієнтських організаціях.

Значне розмаїття результатів консалтингової діяльності пов'язане з багатоаспектністю її природи, що ускладнює вибір параметрів їх оцінювання. Для оцінювання консалтингової діяльності пропонуємо вирізняти результативність управлінського консультування: 1) за рівнем прояву результатів (результати, що проявляються на глобальному, макро- і мікрорівнях); 2) за формою матеріального втілення (консалтингові продукти і консалтингові послуги); 3) за характером об'єктивності вимірювання (об'єктивні і когнітивні); 4) за механізмом прояву (безпосередній і опосередкований).

Поліваріантність проявів результатів консалтингового впливу на соціально-економічні системи пропонуємо розглядати на трьох рівнях: глобальному, макро- і мікрорівнях.

Як індустрія знань, управлінське консультування на *глобальному рівні*, генерує, ретранслює і впроваджує нові управлінські технології, результатом чого стає зростання продуктивності соціально-економічних систем. Основними призначеннями управлінського консультування у контексті створення цінності на глобальному рівні є:

1) формування знаннєвої платформи розвитку економічних систем макро-, мезо-, мікрорівнів, що має забезпечити підвищення рівня продуктивності і результативності функціонування економічних систем унаслідок впровадженню нових інноваційних управлінських технологій;

2) ефективний трансферт управлінських інновацій від розробників до споживачів, який сприяє зниженню трансакційних витрат на створення і впровадження нових технологій управління, інформаційної асиметрії у процесі розвитку управлінських інновацій;

3) аналітичні дослідження практики функціонування і розвитку підприємств різних ринків, сфер, напрямів і масштабів діяльності, які сприяють озброєнню інформацією про найкращу практику і досвід ефективного функціонування і розвитку підприємств;

4) розробка, поширення нових управлінських технологій розвитку підприємств сприяє поширенню інтернаціоналізації принципів ведення бізнесу, удосконалення методів і технологій управління економічними системами, посилює роль нематеріальних активів для забезпечення конкурентних переваг.

Характеризуючи результативність консалтингової діяльності на *макрорівні*, слід зазначити, що прирощення цінності відбувається внаслідок розвитку економіки окремих регіонів, галузей, сфер діяльності або національних систем. Інтенсивність зростання економічних суб'єктів і /або систем внаслідок застосування управлінських інновацій можна розглядати як результативність консалтингової діяльності.

На мікрорівні результативність управлінського консультування визначається, по-перше, акцептованою цінністю клієнтських організацій, які в процесі взаємодії задовольняють потреби у фахових порадах і кваліфікованій допомозі для забезпечення розвитку компаній, по-друге, прирощенням досвіду, знанневих активів і репутаційного капіталу, які внаслідок взаємодії з клієнтськими організаціями отримує консалтингова компанія. Аналіз доданої цінності на мікрорівні дає можливість зрозуміти, що цінність на рівні клієнтської організації формується на підставі цінності, що з'являється внаслідок подолання проблем розвитку компанії і цінності, що отримують окремі робітники або позиційні групи у процесі консультування.

Декомпозиція згенерованої цінності у процесі взаємодії консалтингової і клієнтських організацій (табл. 1) дає можливість виокремити кілька її рівнів: 1) рівень індивідуалізованої цінності для працівників або позиційних груп клієнтської організації; 2) цінність, яку отримує клієнтська організація на рівні вирішення проблеми; 3) синергійна цінність клієнтської організації, яка визначається як сукупність всіх прямих і побічних ефектів, явних і прихованих вигід, що утворюються внаслідок консалтингової взаємодії. Також варто розглядати цінність, що формується безпосередньо у консалтинговій компанії.

Грунтуючись на ідеї дихотомії *знаннево-компетенційного і проблемно-орієнтованого консультування*, визначимо результати управлінського консультування, які утворюються внаслідок створення доданої цінності консалтингової діяльності (рис. 1).

Науково-дослідна природа знаннево-компетенційного консультування спонукає консалтингові компанії сконцентрувати зусилля на вивченні процесів удосконалення системи управління підприємством та забезпечення його розвитку. Результатами дослідної роботи консультантів є визначення принципів, форм, методів управління розвитком підприємств, розробка інноваційних управлінських технологій, концепцій та інструментів.

Ці результати науково-дослідної діяльності знаннево-компетенційного консультування проявляються у *формі консалтингових продуктів*. Домінуюча частка результатів знаннево-компетенційного консультування має уречевлену форму існування у вигляді аналітичних звітів, методик, концепцій, наукових публікацій, доповідях професійних конференціях, методичних матеріалів навчальних семінарів і тренінгів.

Вимірювання кількісних параметрів результатів знаннево-компетенційного консультування не викликає складнощів, проте їх якісна характеристика — визна-

чення рівня актуальності, перспективності, інноваційності, адекватності потребам управлінської практики і умовам використання — потребує розробки відповідного методичного інструментарію.

Оцінювання такої складової результативності управлінського консультування, як продукування нових управлінських теорій і концепцій, розробка інструментів організаційного розвитку та їх поширення у практику сучасних підприємств, за змістом можна порівняти з визначенням результативності науково-дослідної діяльності по виробництву інтелектуально-знанцевих продуктів сфери R & D — дослідження і розробки (від *англ.* Research and Development). Узагальнюючи світову і вітчизняну практику оцінювання результативності науково-дослідних організацій [14—18], можна зробити такі висновки:

1. Науково-дослідна діяльність відрізняється багатоаспектністю, що позначається на розмаїтті її результатів і, як наслідок, систем їх оцінювання.

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ДОДАНОЇ ЦІННОСТІ
І РЕЗУЛЬТАТІВ КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Додана цінність, що створюється у процесі консультування	Результати консультування
<i>Індивідуальний або груповий рівень клієнтської організації</i>	
Нові здатності персоналу, нові методи роботи, впроваджені технології управління, розуміння і досвід вирішення проблеми	Зростання продуктивності праці і віддачі залучених ресурсів, зміна принципів і методів розв'язання протиріч і вирішення проблем розвитку. Зміна процедур виконання потоку робіт, взаємодії у процесі забезпечення ефективності бізнес-процесів
Змінений емоційний стан, ставлення до ситуації, моральний клімат, мотиваційна поведінка	Покращення емоційного інтелекту організації, розвиток організаційної культури, зміна колективного й індивідуального сприйняття проблеми, причин її появи і підходів до її усунення
Зниження вразливості від невизначеностей, які супроводжують конфлікти проблемних ситуацій	Зниження індивідуального стресу і групової напруги, посилення прозорості і рівню керуваності ситуації
Усвідомлення потреб клієнтів бізнес-процесів, їх очікувань і механізмів їх задоволення	Зміна критеріїв прийняття рішень через розуміння цінності, яку мають отримати внутрішні і зовнішні клієнти організації. Підвищення раціональності діяльності, віддачі від залучених ресурсів
<i>Рівень розв'язання проблеми в клієнтській організації</i>	
Зміна мислення, погляду на проблемну ситуацію, поява інноваційних ідей щодо усунення джерел виникнення протиріч	Досягнення консенсусу всіх зацікавлених сторін у зоні конфлікту. Зміни у колективній поведінці учасників конфлікту, координації робіт у сфері виникнення протиріччя
Розширення можливостей, набуття компетенцій вирішення та попередження проблемної зони	Впровадження нових принципів організаційної роботи
Сформовані нові творчі ідеї, процеси, розроблення і застосування унікальних прийомів	Відхід від рутинного виконання робіт, впровадження нетрадиційних методів виконання завдань

Закінчення табл. 1

Додана цінність, що створюється у процесі консультування	Результати консультування
Рівень клієнтської організації	
Доступ до нових знань і технологій у сфері управління, якими володіє консалтингова компанія	Застосування нових принципів і методів управління, використання інноваційних управлінських технологій, підвищення управлінської культури організації
Усвідомлення необхідності дотримання цінностей соціально-екологічної відповідальності організації за використання суспільних ресурсів	Посилення соціальної відповідальності та екологічної безпеки, використання їх в системі критеріїв при прийнятті управлінських рішень
Посилення клієнтоорієнтованості організації	Зміна принципів управління взаємовідносинами з клієнтами, логіки бізнес-процесів, регламентів діяльності всіх служб, дотримання галузевих стандартів обслуговування
Організаційна ефективність і посилення операційної досконалості діяльності підприємства	Раціоналізація бізнес-процесів в організації, покращення координації служб, взаємовідносин у колективі
Рівень консалтингової організації	
Формування і розвиток методології консалтингових продуктів, управлінських технологій розвитку підприємств	Нові консалтингові продукти, спрямовані на розвиток економічних систем. Проведення емпіричних досліджень щодо дієвості управлінських методів та інструментів
Набуття досвіду застосування управлінських технологій розв'язання проблемних зон функціонування підприємств	Досвід апробації нових управлінських технологій і методик. Розвиток професійних компетенцій консультантів, отримання досвіду у певній сфері функціонування клієнтської організації
Поширення сучасних знань і досвіду раціонального функціонування економічних суб'єктів, принципів соціальної відповідальності за розвиток управлінської культури	Навчання персоналу клієнтських організацій сучасним технологіям управління, передача досвіду і найкращої практики функціонування підприємств

2. Найпоширенішими критеріями оцінювання діяльності науково-дослідних організацій є: а) кількість і дієвість наукових розробок (кількість науково-технічної продукції, її визнання з боку наукової спільноти і практики, залучення до міжнародної наукової співпраці); б) науковий потенціал і ресурсне забезпечення наукової організації (якість наукових кадрів, матеріальне, інформаційне і фінансове забезпечення); в) фінансовий стан дослідницьких організацій (покращення фінансових показників діяльності і результативності окремих напрямів наукових робіт, у тому числі за рахунок патентно-ліцензійної діяльності та рівня публікаційної активності).

3. Система оцінювання науково-дослідної діяльності потребує суттєвої трансформації, в основу якої має бути покладений ціннісно-орієнтований підхід визначення результатів. Модель оцінювання має містити критерії і показники діяльності, що характеризують як формальні, так і неформальні складові результативності, визначити параметри, які забезпечують технологічну і фінансову ефективність функціонування.

Другою не менш значущою складовою управлінського консультування є проблемно-орієнтоване консультування — співпраця з клієнтською організацією.

єю з виявлення та вирішення проблем розвитку підприємств. *Результати проблемно-орієнтованого консультування* набувають *форми консалтингової послуги*, яка являє собою професійні дії консультанта, що здійснюються в інтересах клієнтської організації, у вигляді порад, рекомендацій, прогнозів. Консалтингова послуга не може бути відчуженою від консультанта, її якість цілком залежить від кваліфікації і професіоналізму консультантів та інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації. Залежно від потреб і запитів клієнтської організації ціннісні параметри результатів проблемно-орієнтованого консультування мають значний діапазон: від експертної оцінки певного управлінського рішення до впровадження комплексних трансформаційних проектів розвитку клієнтської організації, оцінювання яких ускладнюється множинністю проявів результатів.

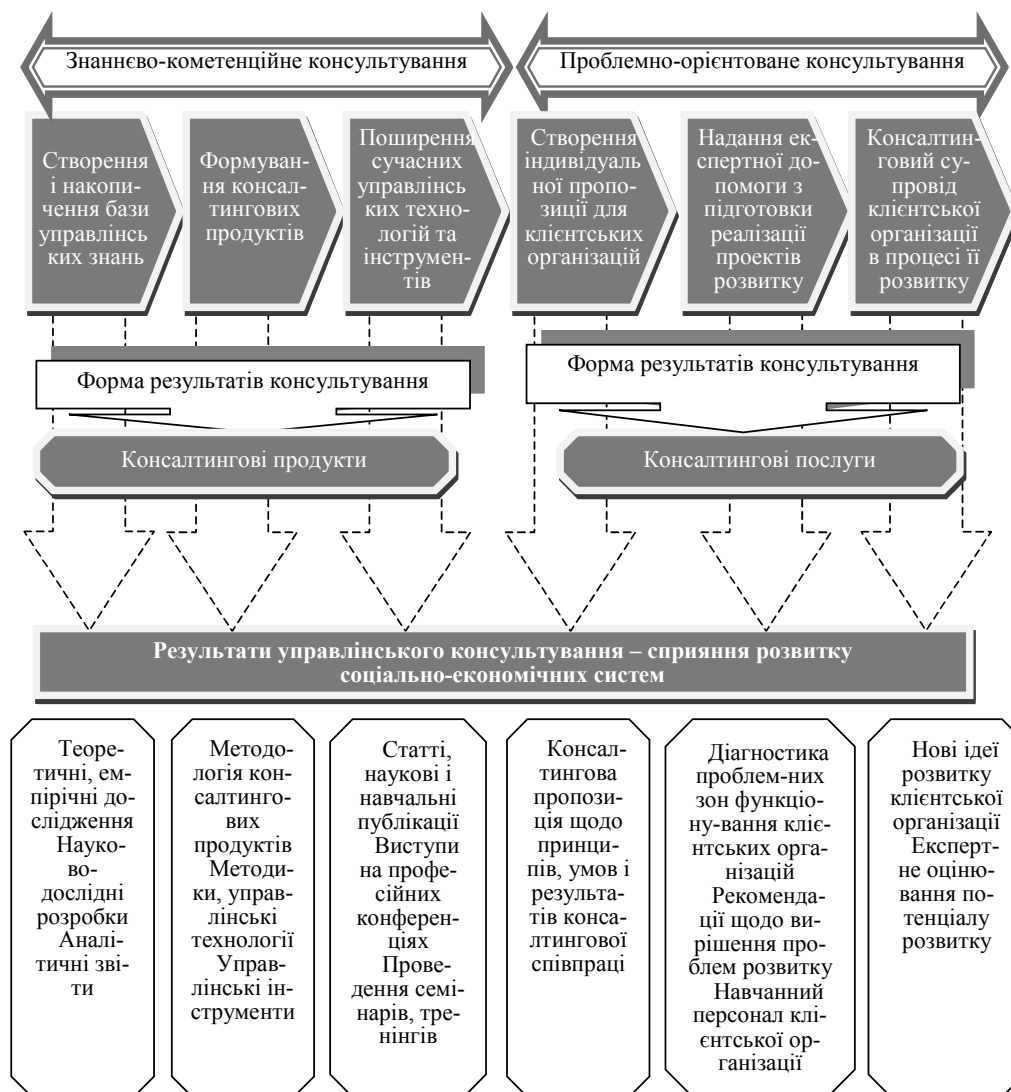


Рис. 1. Результати знанняно-компетенційного і проблемно-орієнтованого консультування

Результативність консультування проявляється у багатовимірності проявів впливу процесу консультування на клієнтську систему. В процесі оцінювання вважаємо необхідним звернути увагу, що результати консультування значною мірою залежать від умов консультування, забезпечуючи ефективний процес взаємодії. Це спонукає виокремити ті критерії, що створюють передумови появи результатів консультування, і назвати їх забезпечуючими індикаторами консультування. До них слід віднести: а) відповідність компетенцій консультантів складності, інноваційності завдань консультування; б) адекватність методів і форм консультування встановленим завданням консультування; в) залучення клієнтської організації до підготовки і реалізації консалтингового проекту; г) використання нових специфічних методів у процесі консультування; д) формальні і неформальні комунікації між консультантами і персоналом клієнтської організації; з) ресурсне забезпечення консалтингового процесу.

До переліку результатуючих індикаторів консультування пропонуємо включити досягнення встановлених цілей консультування; відповідність консалтингового продукту проблемам розвитку та інноваційному потенціалу клієнтської організації; дотримання часових меж і виконання планового бюджету проекту; передачу знань і технологій подолання проблем клієнтської організації; розвиток управлінської культури та інноваційного потенціалу клієнтської організації; лояльність клієнтської організації.

Внаслідок високої індивідуалізації консалтингових послуг визначення результатів консалтингової взаємодії ускладнюється когнітивністю сприйняття учасниками консалтингового процесу отриманої цінності. Крім того, оцінювання результатів надання консалтингових послуг залежить від багатьох чинників, зокрема часу оцінювання (на стадії отримання або після впровадження консалтингових рекомендацій), ролі учасника консалтингового процесу (пасивний і активний учасник, виконавець або бенефіціаром). Унаслідок невідчутної природи послуг, в якості результатів вважаємо доцільним ідентифікувати ті зміни, що відбуваються завдяки консультуванню, і є результатами прямого впливу консультаційної допомоги в управлінні розвитком компанії.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Розвиток консалтингової діяльності в напрямку становлення її наукової дисциплінарності сприяли становленню знаннєво-компетенційної складової управлінського консультування, і розширили напрями і змінили природу впливу на розвиток економічних систем. В основу оцінювання результативності управлінського консультування результатів у має бути покладений принцип максимізації доданої цінності прямим і опосередкованим учасникам консалтингового процесу. Такий підхід дає можливість визначити соціально-економічну значущість консалтингової індустрії на глобальному рівні, різновекторність проявів доданої цінності на макро- і мікрорівнях.

Результати знаннєво-компетенційного консультування, як науково-дослідної та освітньої діяльності, що спрямована на підвищення ефективності та результативності управління розвитком підприємств шляхом продукування та поширення нових знань у сфері управління організаціями, утілюється у формі консалтингових продуктів. Результативність проблемно-орієнтовного консультування — практичної діяльності з виявлення та вирішення проблем розвитку клієнтської організації на основі використання професійних знань, навичок і вмінь консультантів — доцільно оцінювати крізь призму багатовимірності проявів впливу процесу консультування на клієнтську систему.

Література

1. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship / S.H.Appelbaum, A.J.Steed // Journal of Management Development. — 2005. — Vol.24, Iss. 1. — P.68–93.
2. De Caluwé L. Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work/L. De Caluwé, A.Stoppelenburg// [Electronic resource] : Mode of access <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>
3. Луннум Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2007. — 208 с.
4. Greiner, L and F. Poulfelt. The Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant: Insights from Leading Experts. Ohio: South Western, 2005.
5. Майстер Д. Истинный профессионализм. — М.: Альпина БизнесБукс, — 2005.
6. Venetis K. A. Service Quality and Customer Loyalty in Professional Business Service Relationships. Unpublished dissertation. University of Maastricht. 1997.
7. Брінцева О.Г. Підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» / О.Г. Брінцева О.— К.: КНУТІШ, 2011. — 20 с
8. Ajmal M.M. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects// M.M Ajmal, F.Nordström, P. Helo/ International Journal of Productivity and Performance Management.— 2009.— Vol. 58 Iss: 6, pp.523—541
9. Blunsdon B. J. Beneath fashion: why is there a market for management consulting services? // B. J. Blunsdon Professional Service Firms Workshop University of Alberta, Edmonton, Canada August.—2002 [Electronic resource] : Mode of access : <http://canback.com/archive/blunsdon.pdf>
10. Gable G. A multidimensional model of client success when engaging external consultants/ G Gable// Management Science.—1996.— 42(8). — P. 1175—1198
11. Philips J. The consultant's scorecard. The Consultant's Scorecard/J.Phillips, P.Phillips// Second Edition: Tracking ROI and Bottom-Line Impact of Consulting Projects — New York: McGraw Hill Quinn.— 2000, 256 p.
12. Meet the MasterMinds: Jack J. Phillips on the ROI of Consulting Projects.[Electronic resource] : Mode of access : http://www.managementconsultingnews.com/interviews/phillips_interview.php
13. Кокінз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами — М.: Альпина БизнесБукс, 2007.
14. Performance Measurement of Research and Development (R&D) Activities/ Prepared by the Training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance — Based Management Special Interest Group/ <http://www.ora.gov/pbm/documents/rd.html>
15. García-Aracil A. Analysis of the evaluation process of the research performance: An empirical case//A. García Aracil, A.Gutiérrez Gracia, M.Pérez Marín// Akadémiai Kiadó, co-published with Springer Science+Business Media B.V., Formerly Kluwer Academic Publishers B.V. Citation: Scientometrics.2006, № 67 (2), pp: 213—230. [Електронний ресурс] Режим доступу : http://digital.csic.es/bitstream/10261/17664/1/scientometrics%2067_2_p%20213.pdf
16. Методика оценки результативности деятельности научных организаций Российской академии наук от 12 октября 2010 г. № 201. [Електронний ресурс] Режим доступу <http://ras.ru/presidium/documents/directions.aspx?ID=9767952e-4821-4510-89d6-5f678677066d>
17. Методика проведения экспертизы стратегических приоритетных направлений инновационной деятельности та середньострокових приоритетных направлений инновационной деятельности загаловно-державного рівня № 55/8654 від 16 січня 2004 р. [Електронний ресурс] Режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0055-04>
18. Критерії діяльності університету, за якими надається (підтверджується) статус дослідницького. Постанова КМ України № 163 від 17 лютого 2010 р. [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=163-2010-%EF&myid=4/UmfPEGznhhm3c.ZiOXhka6Hdl0QsFggkRb1lc>

Стаття надійшла до редакції 08.12.2011 р.